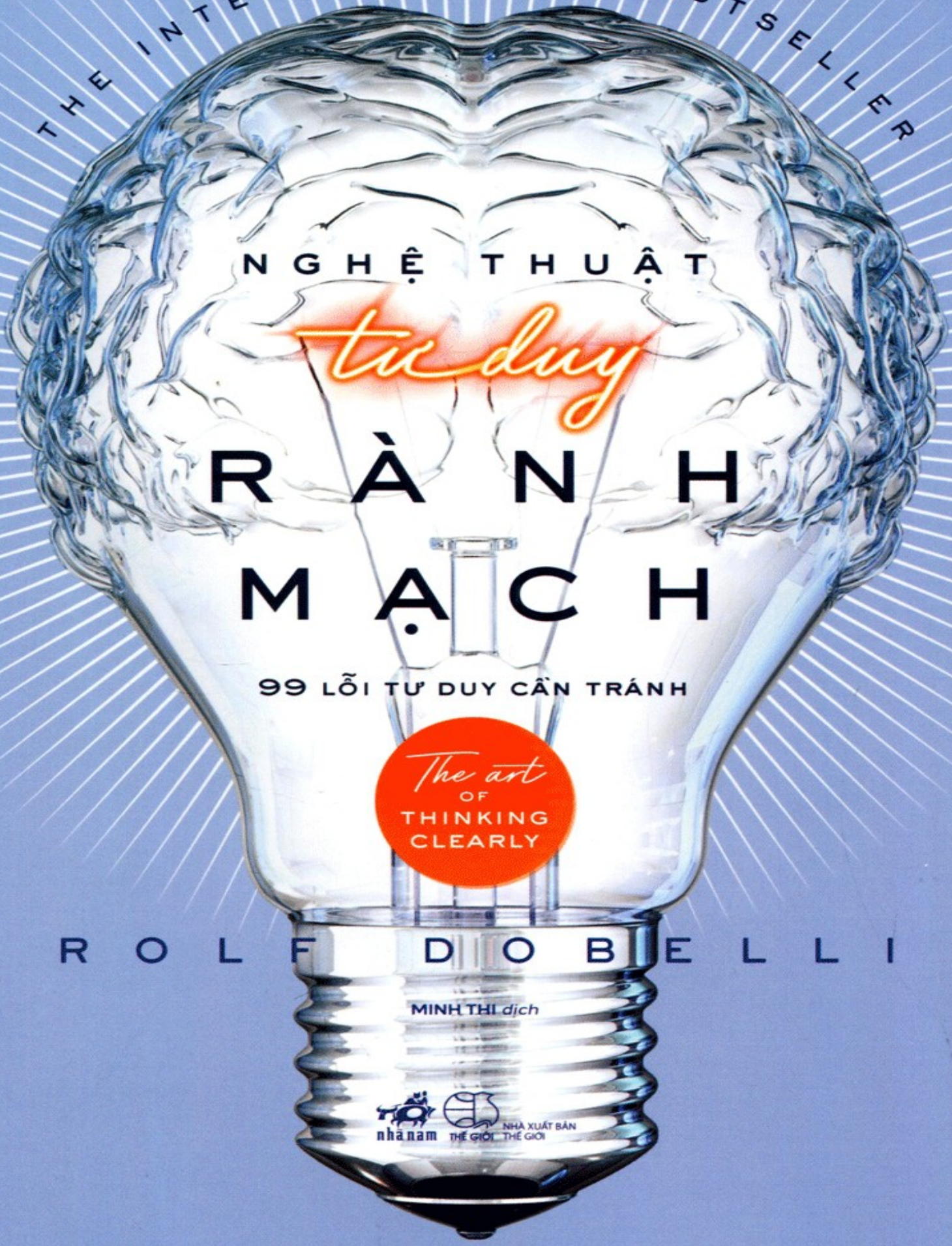
THE INTERNATIONAL BESTSELLER

NGHỆ THUẬT *tư duy* RÀNH MẠCH

99 LỖI TƯ DUY CẦN TRÁNH

The art OF THINKING CLEARLY



ROLF DOBELLI

MINH THI *dịch*

nhà nam
NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI
THẾ GIỚI

NGHỆ THUẬT

tư duy

RÀNH MẠCH

99 LỖI TƯ DUY CẦN TRÁNH

Rolf Dobelli, *Die Kunst des klaren Denkens*
Copyright ©2011 Carl Hanser Verlag, Munich/FRG
All rights reserved.
Published by Carl Hanser Verlag, Munich/FRG
Xuất bản theo hợp đồng nhượng quyền giữa
Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG và Nhã Nam
Bản quyền bản tiếng Việt © Công ty Văn hóa & Truyền thông Nhã Nam, 2016.

ROLF DOBELLI

NGHỆ THUẬT *tư duy* RÀNH MẠCH

99 LỖI TƯ DUY CẦN TRÁNH

MINH THI *dịch*

nhã nam THẾ GIỚI NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

DÀNH TẶNG SABINE

LỜI MỞ ĐẦU

Mùa thu năm 2004, một ông trùm truyền thông ở châu Âu mời tôi đến Munich tham dự sự kiện được miêu tả là một "cuộc trao đổi thân mật của giới trí thức". Tôi thì chưa bao giờ tự coi bản thân là "trí thức" - tôi từng theo học kinh doanh, chuyên ngành này thực ra còn khiến tôi trái ngược với một trí thức - thế nhưng tôi cũng đã viết được hai cuốn tiểu thuyết, và tôi đoán rằng điều đó khiến mình được xem như đủ tư cách khách mời.

Nassim Nicholas Taleb cũng có mặt ở đó. Thời điểm ấy, ông là một thương gia Phố Wall chưa có tiếng tăm, một người đam mê triết học. Người ta giới thiệu tôi là một chuyên gia về thời kỳ Khai sáng của Scotland và Anh quốc, đặc biệt chuyên sâu về triết lý của David Hume. Hẳn nhiên, tôi đã bị nhớ nhầm với ai đó. Dù rất đỗi ngạc nhiên, tôi vẫn nở nụ cười gượng gạo với quan khách trong phòng, và cứ thế đáp lễ họ bằng sự im lặng như minh chứng cho sự tinh thông triết học của mình. Ngay lập tức, Taleb kéo một chiếc ghế trống và vỗ tay vào đó. Tôi liền ngồi xuống. Sau vài trao đổi qua loa về Hume, may mà cuộc trò chuyện chuyển sang đề tài Phố Wall. Cả hai đều kinh ngạc trước những sai lầm có hệ thống trong quá trình ra quyết định của các CEO và lãnh đạo doanh nghiệp -không ngoại trừ cả hai chúng tôi. Chúng tôi tán gẫu về thực tế rằng, ngẫm lại những sự việc không ngờ tới hóa ra lại có khả năng xảy ra cao hơn nhiều những sự việc được định

sẵn, rồi cùng cười trước những lý do khiến các nhà đầu tư không chịu từ bỏ cổ phiếu của họ khi chúng mất giá đến mức thấp hơn cả giá mua.

Sau sự kiện ấy, Taleb gửi cho tôi vài trang bản thảo quý báu của ông, những trang mà tôi đã nhận xét và góp vài lời phê bình. Những trang sách đó sau này đã trở thành một phần của tác phẩm bán chạy khắp toàn cầu của ông, *Thiên nga đen*. Cuốn sách đã đưa Taleb gia nhập hàng ngũ các trí thức tinh hoa. Cũng trong khoảng thời gian này, đam mê viết lách trong tôi lớn dần lên, tôi bắt đầu đọc ngấu nghiến những cuốn sách và bài viết của các nhà khoa học xã hội và khoa học nhận thức về các đề tài như "suy nghiệm và thành kiến", rồi tôi còn tăng cường trao đổi email với rất nhiều nhà nghiên cứu cũng như đến thăm phòng thí nghiệm của họ. Tới năm 2009, tôi nhận ra rằng, ngoài công việc của một tiểu thuyết gia, tôi còn trở thành một nhà nghiên cứu tâm lý học nhận thức và xã hội học.

Việc không thể suy nghĩ thấu suốt, hay điều mà các chuyên gia gọi là một "lỗi nhận thức", là sự đi chệch có hệ thống khỏi logic - chệch khỏi cách cư xử và tư duy tối ưu hợp tình hợp lý. Khi dùng từ "có hệ thống", tôi muốn nói đó không chỉ là những sai lầm thi thoảng mắc phải trong xét đoán, mà là những sai lầm đều đặn, những rào cản đối với logic mà chúng ta vấp phải hết lần này đến lần khác, những kiểu tư duy lặp đi lặp lại từ thế hệ này sang thế hệ khác và kéo dài nhiều thế kỷ. Chẳng hạn như, chúng ta thường đánh giá quá cao sự hiểu biết của chính mình chứ chẳng mấy khi đánh giá thấp nó. Tương tự, nguy cơ đánh mất một thứ gì đó khiến chúng ta bị kích động hơn nhiều so với khả năng kiếm được thứ tương tự. Khi ở bên cạnh những người khác, chúng ta thường có xu hướng điều chỉnh cách cư xử của mình cho phù hợp với cách cư xử của họ, chứ không phải ngược lại. Những câu chuyện ngắn khiến chúng ta bỏ qua phân bố thống kê (tỷ lệ cơ bản) ẩn phía

sau, chứ không phải ngược lại. Sai lầm chúng ta mắc phải vì cứ mải miết đeo đuổi cùng một kiểu tư duy cũ cứ chất chồng lên nhau ở một góc riêng dễ đoán giống như quần áo bẩn vậy, trong khi góc bên kia thì vẫn được giữ khá sạch sẽ (nghĩa là chúng chất đống trong "góc tự tin thái quá", chứ không phải "góc thiếu tự tin").

Để tránh ném khối tài sản tôi đã tích lũy được trong suốt sự nghiệp cầm bút vào những canh bạc vô bổ, tôi bắt đầu lập ra một danh sách các lỗi nhận thức mang tính hệ thống ấy, bổ sung các ghi chú và những câu chuyện cá nhân làm minh họa - mà không hề có ý định sẽ xuất bản chúng. Ban đầu tôi chỉ định lập ra danh sách này cho riêng mình. Trong đó, một số lỗi tư duy đã được biết đến hàng thế kỷ nay, còn số khác chỉ được phát hiện trong vài năm qua. Một số lỗi được đặt cho hẳn hai đến ba cái tên, và tôi lựa chọn những cái tên được sử dụng rộng rãi nhất. Chẳng bao lâu tôi nhận ra công việc biên soạn những cái bẫy tư duy đó không chỉ hữu ích cho việc đưa ra quyết định đầu tư, mà còn cho việc kinh doanh cũng như xử lý các vấn đề cá nhân. Từ khi soạn ra danh sách này tôi đã cảm thấy bình tĩnh và điềm đạm hơn. Tôi bắt đầu nhận ra những sai lầm của bản thân sớm hơn và có thể né tránh chúng trước khi xảy ra tổn thất khó cứu vãn. Thế là, lần đầu tiên trong đời, tôi có khả năng nhận biết khi nào thì những người khác có thể bị chi phối bởi chính những sai lầm mang tính hệ thống kia. Với một danh sách như thế, giờ đây tôi đã có thể cưỡng lại sức hút của chúng - và thậm chí còn giành lợi thế trong các cuộc giao dịch. Tôi đã có các thư mục, các thuật ngữ và những cách lý giải để xua đi bóng ma của sự phi lý. Từ thời Benjamin Franklin làm thí nghiệm thả diều, sấm chớp không hề xuất hiện với tần suất ít đi, hay giảm cường độ hoặc bớt ồn ào hơn - nhưng chúng đã

trở nên bớt đáng lo ngại. Đây chính xác là điều giờ đây tôi cảm nhận về sự phi lý trí của chính mình.

Không bao lâu sau thì bạn bè biết đến bản danh sách của tôi và tỏ ra quan tâm. Kết quả là một chuyên mục trên các tuần báo ở Đức, Hà Lan và Thụy Sĩ ra đời, cùng với đó là vô số những buổi thuyết trình (chủ yếu là trước các bác sĩ, giới đầu tư, thành viên ban quản trị, các CEO và quan chức nhà nước), rồi cuối cùng là cuốn sách này.

Xin hãy nhớ cho ba điều khi bạn đọc những trang sách sắp tới: thứ nhất, bản danh sách các lỗi ngụy biện trong cuốn sách này chưa phải là hoàn thiện. Chắc chắn người ta sẽ còn phát hiện ra những lỗi khác nữa. Thứ hai, phần lớn các lỗi này có liên quan đến nhau. Điều này vốn dĩ không có gì đáng ngạc nhiên. Xét cho cùng thì mọi phân khu của bộ não đều được liên kết với nhau. Những phóng chiếu thần kinh dịch chuyển từ phân khu này sang phân khu khác của bộ não; không có khu vực nào hoạt động độc lập cả. Thứ ba, nghề nghiệp chính của tôi là tiểu thuyết gia và doanh nhân, chứ không phải là một nhà khoa học xã hội; tôi không có phòng thí nghiệm riêng để thử nghiệm các lỗi nhận thức, và tôi cũng không có một nhóm nghiên cứu để cử đi tìm kiếm các lỗi hành vi. Trong lúc viết cuốn sách này, tôi giống như một dịch giả có nhiệm vụ chuyển ngữ và tổng hợp những gì mình đã đọc và học được - để diễn giải chúng thành những từ ngữ mà người khác có thể hiểu. Tôi vô cùng kính phục các nhà nghiên cứu trong những thập niên gần đây đã phát hiện ra những lỗi nhận thức và lỗi hành vi ấy. Thành công của cuốn sách này về cơ bản là một sự tri ân đối với công tác nghiên cứu của họ. Tôi hàm ơn họ rất nhiều.

Đây không phải là một cuốn sách kim chỉ nam. Bạn sẽ không tìm thấy "bảy bước để đạt được cuộc sống không sai lầm" ở đây. Những lỗi nhận thức

in sâu trong tiềm thức chúng ta đến mức không thể nào rũ bỏ chúng hoàn toàn. Chỉ có ý chí siêu nhiên mới có thể triệt tiêu chúng, nhưng đó thậm chí không phải là một mục tiêu đáng hướng tới. Bởi không phải tất cả những lỗi nhận thức đều nguy hại, và một số trong đó thậm chí còn cần thiết để giúp ta sống tốt. Mặc dù cuốn sách này không cung cấp chìa khóa mang đến hạnh phúc, nhưng chí ít nó cũng đảm bảo cho bạn có thể đương đầu với quá nhiều bất hạnh bạn vẫn tự gây ra cho mình.

Nguyện vọng của tôi vốn dĩ khá giản dị: nếu chúng ta có thể học được cách nhận ra và tránh khỏi những sai lầm lớn nhất trong tư duy - trong đời sống riêng, trong công việc, hay trong quản lý nhà nước - chúng ta có thể tận hưởng sự thịnh vượng vượt bậc. Chúng ta sẽ không cần thêm những mưu ma chước quỷ, những ý tưởng mới, những công cụ không cần thiết, hay sự nỗ lực đến quên mình - tất cả những gì chúng ta cần chỉ là bớt phi lý trí đi mà thôi.

1

VÌ SAO BẠN NÊN ĐI VIẾNG CÁC NGHĨA TRANG

Thành kiến sống sót

Nhìn đâu Rick cũng thấy những ngôi sao nhạc rock. Họ xuất hiện trên truyền hình, trên trang nhất các tạp chí, trong các chương trình hòa nhạc, và trên các trang của người hâm mộ. Đâu đâu cũng nghe thấy những bài hát của họ - trong trung tâm mua sắm, trong danh sách phát của máy nghe nhạc cá nhân, trong phòng tập gym. Các ngôi sao nhạc rock có mặt ở khắp nơi. Có rất nhiều người như thế. Và họ đều thành công cả. Những câu chuyện về vô số tay guitar xuất sắc khích lệ Rick, khiến anh chàng thành lập một nhóm nhạc. Nhưng liệu Rick có thể làm nên chuyện? Khả năng thành công chỉ nằm ở mấp mé con số không. Như rất nhiều người khác, có khả năng cao anh chàng sẽ kết thúc sự nghiệp ở nghĩa địa của những nhạc sĩ thất bại. Các nhạc sĩ trú ngụ trong nghĩa địa ấy đông hơn gấp mười nghìn lần số nhạc sĩ đứng trên sân khấu, thế nhưng chẳng có nhà báo nào hứng thú đưa tin về các thất bại của họ cả - trừ trường hợp của những siêu sao thất thế. Điều này làm cho những nghĩa trang kia trở nên vô hình đối với người ngoài cuộc.

Trong cuộc sống hằng ngày, vì chiến thắng hiển hiện rõ ràng hơn thất bại, nên bạn thường đánh giá cơ hội thành công cao hơn mức thực tế. Là một người ngoài cuộc, bạn (cũng như anh chàng Rick) rơi vào ảo tưởng và

quên mất tỷ lệ thành công trên thực tế nhỏ đến thế nào. Như bao người khác, Rick là một nạn nhân của *thành kiến sống sót*.

Đằng sau mỗi tác giả được ưa chuộng, bạn có thể tìm thấy một trăm văn sĩ khác chẳng bao giờ bán được sách. Đằng sau họ lại là một trăm người nữa thậm chí còn chẳng tìm được đơn vị xuất bản. Đằng sau những người này lại là một trăm người khác có những bản thảo dang dở đóng bụi trong các ngăn kéo. Và đằng sau mỗi người trong số đó là một trăm người khác đang mơ mộng rằng - một ngày nào đó - họ sẽ viết một cuốn sách. Riêng bạn thì chỉ nghe nói đến những tác giả thành công (ngày nay, nhiều người trong số họ còn tự xuất bản sách của mình), mà không nhận ra rằng thành công trong văn chương khó đạt được đến thế nào. Thực tế đó cũng áp dụng với giới nhiếp ảnh gia, doanh nhân, nghệ sĩ, vận động viên, kiến trúc sư, những người đoạt giải Nobel, những người dẫn chương trình truyền hình, và những người đẹp trong các cuộc thi nhan sắc. Giới truyền thông hoàn toàn không có hứng thú đào bới quanh khu mộ của những kẻ không thành công. Đó cũng không phải là phận sự của họ. Để tránh sập bẫy *thành kiến sống sót*, chính bạn phải tự đào sâu tìm hiểu.

Bạn cũng sẽ gặp phải *thành kiến sống sót* khi giải quyết chuyện tiền nong hay rủi ro: hãy hình dung bạn của bạn thành lập một công ty mới. Bạn nằm trong nhóm các nhà đầu tư tiềm năng, và nhận thấy một cơ hội thực sự: đây có thể là một Google thứ hai. Có thể bạn sẽ gặp may mắn. Nhưng thực tế là gì? Kịch bản dễ xảy ra nhất chính là công ty đó thậm chí còn không thể bước qua vạch xuất phát. Kịch bản thứ hai dễ xảy ra hơn là công ty đó sẽ bị phá sản trong vòng ba năm. Trong số các công ty sống sót qua ba năm đầu này, phần lớn không bao giờ phát triển đến hơn mười nhân viên. Nếu như thế, bạn chớ nên mạo hiểm đầu tư số tiền mồ hôi nước mắt của mình hay sao?

Không nhất thiết như vậy. Nhưng bạn nên hiểu rằng *thành kiến sống sót* ấy đang hiện hữu, bóp méo tỷ lệ thành công một cách tinh vi.

Ta hãy lấy ví dụ là chỉ số bình quân công nghiệp Down Jones. Chỉ số này chỉ bao gồm những người sống sót tuyệt đối mà thôi. Các doanh nghiệp nhỏ và thua lỗ không thể nào gia nhập thị trường chứng khoán, nhưng lại chiếm phần lớn trong tổng số các doanh nghiệp. Chỉ số chứng khoán không thể hiện nền kinh tế của một quốc gia. Tương tự như thế, báo chí cũng không đưa tin về tất cả các nhạc sĩ. Và bạn cũng nên cẩn trọng với số lượng đông đảo các cuốn sách và diễn giả thuyết trình về thành công: những người không thành đạt chẳng bao giờ viết sách hay diễn giảng về các thất bại của họ.

Thành kiến sống sót có thể trở nên đặc biệt nguy hại khi bạn trở thành hội viên của đội "chiến thắng". Thậm chí nếu thành công của bạn có được hoàn toàn do tình cờ, bạn sẽ phát hiện ra những điểm tương đồng với những người chiến thắng khác và coi chúng như là các "yếu tố làm nên thành công". Tuy nhiên, nếu từng một lần thăm viếng nghĩa trang của các công ty và cá nhân thất bại, bạn sẽ nhận ra rằng họ cũng sở hữu nhiều phẩm chất làm nên thành công giống như bạn.

Nếu có nhiều nhà khoa học nghiên cứu về một hiện tượng cụ thể, một vài nghiên cứu sẽ công bố những kết quả có ý nghĩa thống kê hoàn toàn do tình cờ - ví dụ như mối liên hệ giữa mức tiêu thụ rượu vang đỏ và tuổi thọ cao. Những nghiên cứu (không chính xác) này ngay lập tức sẽ rất được quan tâm và yêu thích. Vì thế, bạn sẽ chẳng đời nào đọc được thông tin về những nghiên cứu có kết quả chính xác nhưng "tẻ nhạt".

Thành kiến sống sót đồng nghĩa với việc: mọi người đánh giá quá cao khả năng thành công của họ một cách có hệ thống. Hãy đề phòng sai lầm bằng

cách thường xuyên thăm viếng nghĩa trang của các thương vụ đầu tư, các dự án và những nghề nghiệp từng-có-lúc-hứa-hẹn. Chuyến thăm ấy có thể buồn thật, nhưng nó sẽ giúp giữ cho đầu óc bạn được sáng suốt.

2

HARVARD CÓ LÀM BẠN THÔNG MINH HƠN?

Ảo tưởng về vóc dáng kình ngư

Tiểu luận gia kiêm thương gia Nassim Taleb quyết tâm xử lý đám mỡ thừa ngoan cố của mình, nên ông bèn cân nhắc thử tập nhiều môn thể thao khác nhau. Có điều, mấy tay chạy bộ trông có vẻ khẳng khiu và khổ sở quá, trong khi những gã tập thể hình trông lại thô kệch và ngu ngốc, còn những tay đua xe thì sao? Ôi trời, toàn những gã nặng mông! Trong khi đó thì, những tay kình ngư thu hút ông nhờ vóc dáng cân đối, thon gọn. Ông bèn quyết định đăng ký tại một bể bơi địa phương và tập luyện chăm chỉ hai lần một tuần.

Sau một thời gian ngắn, ông nhận ra mình đã rơi vào ảo tưởng. Những kình ngư chuyên nghiệp có được cơ thể hoàn hảo không phải nhờ tập luyện miệt mài. Đúng hơn, họ bơi lội giỏi chính là nhờ vóc dáng của họ. Kết cấu cơ thể chính là một nhân tố giúp họ được chọn chứ không phải là kết quả từ hoạt động rèn luyện. Đối với những người mẫu nữ quảng cáo mỹ phẩm cũng vậy, rất nhiều người tiêu dùng nữ tin rằng các sản phẩm đó giúp họ trở nên xinh đẹp. Thế nhưng đâu phải mỹ phẩm khiến các cô gái ấy xinh đẹp như người mẫu. Đơn giản chỉ là các cô người mẫu kia bẩm sinh đã hấp dẫn rồi, và chỉ vì thế nên họ mới được chọn để quảng cáo mỹ phẩm. Còn với vóc dáng kình ngư, thì vóc dáng đẹp là một nhân tố để được chọn, chứ không phải là kết quả.

Bất cứ khi nào chúng ta nhầm lẫn các nhân tố để chọn lọc với kết quả, chúng ta rơi vào cái mà Taleb gọi là *ảo tưởng vóc dáng kình ngư*. Nếu không có sự ảo tưởng này, một nửa các chiến dịch quảng cáo sẽ chẳng đạt được kết quả. Thế nhưng thành kiến này không chỉ liên quan đến mong ước có được một bộ ngực đẹp hay gò má chuẩn mực. Chẳng hạn, trường Harvard có tiếng là một đại học hàng đầu. Rất nhiều người vô cùng thành đạt đã từng theo học ở đó. Liệu có phải vì Harvard là một ngôi trường tốt? Chúng ta không biết được điều đó. Có lẽ ngôi trường ấy dở tệ, nhưng nó lại chiêu mộ được những sinh viên sáng dạ nhất. Tôi từng kinh qua hiện tượng này tại Đại học St. Gallen ở Thụy Sĩ. Đây được coi là một trong mười trường kinh doanh hàng đầu tại châu Âu, nhưng những buổi học tôi từng tham dự (dù sao cũng xin lưu ý là chúng diễn ra hai mươi lăm năm trước) lại chỉ ở mức tầm tầm. Tuy nhiên, rất nhiều người tốt nghiệp trường ấy ra lại thành công. Lý do là gì vẫn còn chưa rõ - có thể là vì khí hậu ở vùng thung lũng hẹp hoặc thậm chí là đồ ăn ở căng tin. Thế nhưng lý do khả dĩ nhất có lẽ chính là sự tuyển chọn gắt gao.

Khắp nơi trên thế giới, các trường đào tạo MBA[(1)] chiêu dụ thí sinh bằng những số liệu liên quan đến thu nhập tương lai. Tính toán đơn giản này nhằm mục đích chứng tỏ rằng tiền học phí cao ngất ngưởng sẽ được bù đắp trong một thời gian ngắn. Cách làm này khiến rất nhiều sinh viên tiềm năng sập bẫy. Tôi không có ý nói là các trường cường điệu hóa số liệu, thế nhưng bạn không nên tin sái cổ những tuyên bố của họ. Tại sao? Bởi vì những người theo đuổi tấm bằng MBA vốn đã khác biệt so với phần còn lại. Chênh lệch thu nhập giữa cả hai nhóm bắt nguồn từ vô vàn các lý do vốn chẳng liên quan gì đến tấm bằng MBA cả. Một lần nữa chúng ta lại thấy *ảo tưởng vóc dáng kình ngư* phát tác: nhân tố của sự chọn lọc bị nhầm lẫn với kết

quả. Do đó, nếu như bạn đang cân nhắc học lên cao, hãy làm điều đó vì những lý do nằm ngoài một khoản lương cao hơn.

[1] Master of Business Administration (MBA or M.B.A.), thạc sĩ quản trị kinh doanh. (Mọi chú thích trong sách đều là của người dịch và Ban biên tập tiếng Việt.)

Khi tôi hỏi những người hạnh phúc về bí quyết đạt được sự mãn nguyện, tôi thường được nghe những câu trả lời kiểu như "Bạn phải nhìn nhận chiếc cốc đầy một nửa thay vì vơi một nửa". Cứ như thể những người ấy không hề nhận ra rằng họ sinh ra đã hạnh phúc và giờ đây có xu hướng nhìn thấy điều tích cực ở vạn sự. Họ không hề nhận ra rằng tính cách tươi vui - theo rất nhiều nghiên cứu, chẳng hạn nghiên cứu do Dan Gilbert thuộc trường Harvard tiến hành - chính là một đặc điểm tính cách chủ đạo được duy trì suốt đời. Hoặc, như các nhà khoa học xã hội David Lykken và Auke Tellegen tuyên bố thẳng tưng, "cố gắng cảm thấy hạnh phúc hơn cũng vô ích như cố gắng trở nên cao ráo hơn". Vì thế, *ảo tưởng vóc dáng kình ngư* cũng chính là một dạng tự ảo tưởng. Khi những người lạc quan ấy viết sách rèn luyện bản thân (self-help), ảo tưởng này có thể trở nên lừa mị. Đó là lý do ta nên bỏ qua những lời khuyên lẫn bí kíp mà những tác giả ấy đưa ra. Đối với hàng tỷ người, những lời khuyên ấy khó lòng có tác dụng. Bởi những người không hạnh phúc thì chẳng bao giờ viết sách rèn luyện bản thân về các thất bại của họ cả, nên thực tế này vẫn bị che giấu.

Kết luận: Hãy cẩn trọng khi người ta khuyến khích bạn cố gắng đạt được một số thứ nhất định - cho dù đó là cơ bụng săn chắc, vẻ ngoài không tì vết, một thu nhập cao hơn, tuổi thọ cao hơn, một phong thái đặc biệt, hay là hạnh phúc. Bạn có thể sập bẫy *ảo tưởng vóc dáng kình ngư*. Trước khi quyết định dấn thân, xin bạn hãy nhìn vào gương - và thành thật với những gì mình nhìn thấy.

3

VÌ SAO TA THẤY MÂY CÓ HÌNH THÙ

Ảo tưởng tụ nhóm

Vào năm 1957, ca sĩ opera người Thụy Điển Friedrich Jorgensen mua một cái đài quay băng để ghi âm giọng ca của mình. Khi nghe lại phần ghi âm, ông nghe thấy những tiếng động lạ, những tiếng thì thầm nghe giống như những thông điệp siêu nhiên vậy. Vài năm sau, ông ghi âm tiếng chim hót. Lần này, ông lại nghe thấy giọng nói thì thầm xa xăm của người mẹ đã khuất: "Fried ơi, Fried con yêu, con có nghe thấy mẹ nói không? Mẹ đây." Thế là đủ. Cuộc đời Jorgensen đảo lộn hoàn toàn và ông dành trọn thời gian để liên lạc với người đã khuất qua những đoạn băng ghi âm.

Năm 1994, Diane Duyser đến từ Florida cũng trải qua một cuộc chạm trán với thế giới bên kia như vậy. Sau khi cắn lát bánh mì nướng và đặt nó xuống đĩa, bà nhìn thấy gương mặt của Đức Mẹ Đồng Trinh trên đó. Ngay lập tức, bà dừng ăn và cất giữ thông điệp thần thánh ấy (với một vết cắn) vào trong một cái hộp nhựa. Vào tháng Mười một năm 2004, bà bán đấu giá miếng bánh được giữ gìn gần như nguyên vẹn ấy trên eBay. Miếng bánh mì để ăn hằng ngày đó đem lại cho bà 28.000 đô la.

Năm 1978, một phụ nữ từ New Mexico cũng có một trải nghiệm tương tự. Những vết đen trên miếng bánh tortilla của bà tạo ra hình trông giống như gương mặt của Đức Chúa Jesus. Báo chí liền chộp ngay lấy câu chuyện,

và hàng ngàn người lũ lượt đổ tới New Mexico để chiêm ngưỡng đấng cứu thế trong hình hài chiếc bánh. Trước đó hai năm, tức năm 1976, nhà thám hiểm của tàu vũ trụ *Viking* chụp từ trên cao một thành tạo đá trông giống như khuôn mặt người. "Gương mặt trên sao Hỏa" trở thành chủ đề nóng của các tờ báo trên toàn cầu.

Thế còn bạn thì sao? Bạn đã bao giờ nhìn thấy những gương mặt trên các đám mây hay hình dáng của loài vật trên các tảng đá hay chưa? Dĩ nhiên là có rồi. Chuyện này hoàn toàn bình thường. Bộ não chúng ta luôn tìm kiếm những khuôn mẫu và quy tắc. Thực ra, nó hoạt động còn tích cực hơn thế. Nếu không thấy một hình mẫu quen thuộc nào, bộ não sẽ tự động chế ra một hình mẫu nào đó. Dấu hiệu càng khó đoán, ví dụ như tiếng động xa xăm trong băng ghi âm, thì càng dễ để tìm thấy những "thông điệp ẩn" đằng sau nó. Hai mươi lăm năm sau khi "gương mặt trên sao Hỏa" được phát hiện, tàu vũ trụ Mars Global Surveyor gửi về những hình ảnh rõ nét, sinh động của các thành tạo đá kia: gương mặt người đầy thu hút ấy hóa ra chỉ là cồn đá bình thường giữa sa mạc.

Những ví dụ phù phiếm ấy khiến cho *ảo tưởng tụ nhóm* tưởng như vô thưởng vô phạt; nhưng không phải vậy. Hãy nghĩ đến các thị trường tài chính vẫn sản xuất ồ ạt hàng núi dữ liệu mỗi giây. Một người bạn của tôi đã cười khoái trá mà bảo rằng cậu ta vừa phát hiện ra một quy luật trong biển dữ liệu. "Nếu anh nhân sự thay đổi phần trăm của Dow Jones với sự thay đổi phần trăm của giá dầu, anh sẽ có được sự dịch chuyển của giá vàng trong hai ngày tới." Nói cách khác, nếu như giá cổ phiếu và dầu mỏ cùng leo thang hoặc đi xuống, thì giá vàng sẽ tăng sau hai ngày. Lý thuyết của cậu ta tỏ ra chính xác trong một vài tuần, cho đến khi cậu ta đầu tư tất tay khoản

tiền rất lớn và hệ quả là quẳng hết tiền tiết kiệm của mình qua cửa sổ. Cậu ta đã cảm nhận được một quy luật không hề tồn tại.

oxxxoxxxoxxoooxooxxoo. Chuỗi ký tự này liệu có phải là ngẫu nhiên không, hay đã được tính toán trước? Giáo sư tâm lý học Thomas Gilovich đã phỏng vấn hàng trăm người để tìm câu trả lời. Hầu hết trong số họ không muốn tin rằng chuỗi ký tự đó là vô nghĩa. Họ cho rằng hẳn là có một quy luật nào đó tạo nên trình tự của các ký tự. Lầm rồi, Gilovich liền giải thích, và ông chỉ vào một con súc sắc: ta hoàn toàn có thể thả được cùng một số bốn lần liên tiếp trong một lượt chơi, một điều khiến cho nhiều người cảm thấy khó hiểu. Rõ ràng là chúng ta khó lòng chấp nhận rằng những sự việc như thế có thể diễn ra thuần túy ngẫu nhiên.

Trong Thế chiến II, người Đức đã đánh bom London. Trong các loại đạn dược, họ sử dụng tên lửa V1, một loại máy bay không người lái tự dẫn đường. Cứ mỗi đợt tấn công, các khu vực chịu ảnh hưởng lại được đánh dấu cẩn thận trên bản đồ, khiến cho dân London phải khiếp sợ: họ cho rằng họ đã phát hiện ra một quy luật và dựng lên những giả thuyết về khu vực an toàn nhất của thành phố. Tuy nhiên, sau chiến tranh, phân tích số liệu lại khẳng định rằng sự phân bổ là hoàn toàn ngẫu nhiên. Ngày nay lý do đã trở nên rõ ràng: hệ thống dẫn đường của V1 vô cùng thiếu chính xác.

Nói tóm lại: chúng ta thường nhạy cảm quá mức trong việc phát hiện quy luật. Hãy lấy lại thái độ hoài nghi ban đầu của bạn. Nếu bạn nghĩ rằng mình vừa phát hiện ra một quy luật, thì trước tiên hãy coi đó như một sự ngẫu nhiên thuần túy. Nếu nó có vẻ quá đúng, hãy tìm một nhà toán học và kiểm nghiệm dữ liệu trên bằng thống kê. Và nếu có phần nào trên chiếc bánh của bạn giống y hệt như gương mặt của Chúa Jesus, hãy tự hỏi bản

thân: nếu như ngài thực sự muốn lộ diện, vì sao ngài không làm vậy ngay ở quảng trường Thời Đại hoặc trên đài CNN?

4

KỂ CẢ KHI NĂM MƯƠI TRIỆU NGƯỜI CÙNG NÓI VỀ THỨ NGỚ NGẨN NÀO ĐÓ, THÌ NÓ VẪN CỨ LÀ THỨ NGỚ NGẨN

Bằng chứng xã hội

Bạn đang trên đường đến xem một buổi hòa nhạc. Ở một ngã tư, bạn bắt gặp một đám người, tất cả đều chăm chăm nhìn lên trời. Không cần suy nghĩ, bạn cũng ngước lên theo. Tại sao vậy? *Bằng chứng xã hội*. Giữa buổi hòa nhạc, một ai đó bắt đầu vỗ tay và bất ngờ cả phòng vỗ tay theo. Bạn cũng vậy. Vì sao? *Bằng chứng xã hội*. Sau buổi hòa nhạc, bạn đi đến quầy gửi áo để lấy lại áo khoác. Bạn quan sát thấy những người phía trước bạn đặt một đồng xu lên chiếc khay, mặc dù chính ra thì dịch vụ gửi đồ đã bao gồm cả trong giá vé. Vậy bạn sẽ làm gì? Hẳn là bạn cũng sẽ để lại tiền tip.

Bằng chứng xã hội, đôi khi được gọi là "bản năng bầy đàn", làm cho các cá nhân cảm thấy như mình cư xử đúng khi hành động giống như những người khác. Nói cách khác, càng có nhiều người theo đuổi một suy nghĩ cụ thể, thì ta càng cảm thấy ý tưởng đó đúng đắn. Và càng nhiều người thể hiện một cách hành xử cụ thể, thì cách hành xử ấy càng dễ được những người khác đánh giá là phù hợp. Điều này, hẳn nhiên, là rất phi lý.

Bằng chứng xã hội chính là con quỷ nấp sau hiện tượng bong bóng kinh tế và cơn hoảng loạn của thị trường chứng khoán. Nó hiển hiện trong ngành thời trang, kỹ thuật quản trị, sở thích, tôn giáo và cả chế độ ăn uống. Nó có

thể làm tê liệt cả nền văn hóa, ví dụ như khi các nhóm tín đồ cực đoan tự sát tập thể.

Một thí nghiệm đơn giản, do nhà tâm lý học huyền thoại Solomon Asch tiến hành hồi thập niên 1950, chứng minh rằng áp lực từ những người xung quanh có thể làm lệch lạc trí khôn của người ta như thế nào. Một đối tượng thí nghiệm được cho xem một đường kẻ vẽ trên giấy, và bên cạnh đó là ba đường kẻ khác - được đánh số 1,2, và 3 - một đường ngắn hơn, một đường dài hơn, và một đường cùng chiều dài với đường kẻ đầu tiên. Anh ta hoặc cô ta phải chỉ ra đường kẻ nào trong số ba đường tương đương với đường kẻ đầu. Nếu đối tượng chỉ có một mình trong phòng, người đó sẽ đưa ra câu trả lời đúng vì công việc này thực sự khá đơn giản. Thế nhưng năm người khác lại bước vào phòng; họ đều là những diễn viên, nhưng đối tượng lại không hề biết điều đó. Lần lượt hết người này đến người khác đều trả lời sai là "đường số 1", mặc dù sự thật hiển nhiên là đường số 3 mới là câu trả lời đúng. Và rồi đến lượt đối tượng. Một phần ba trường hợp, người này sẽ trả lời sai để trùng khớp với câu trả lời của những người kia.

Tại sao chúng ta lại hành động như vậy? Thực ra trong quá khứ, bắt chước những người khác là một chiến lược hiệu quả để tồn tại. Giả sử năm mươi ngàn năm trước nhóm người săn bắt-hái lượm của bạn đang đi trong vùng đồng cỏ châu Phi, và bỗng nhiên tất cả bọn họ đều chạy mất. Bạn sẽ làm gì khi đó? Liệu bạn có đứng yên một chỗ, gãi đầu gãi tai và đánh giá xem liệu thứ bạn đang nhìn thấy có phải là một con sư tử hay chỉ là một con vật hoàn toàn vô hại hao hao sư tử nhưng thực ra lại là nguồn cung cấp protein dồi dào hay không? Không đâu, thể nào bạn cũng sẽ chạy thục mạng theo sau mấy người kia thôi. Lát sau, khi đã an toàn rồi, bạn có thể ngồi nhớ lại chuyện gì thực sự đã xảy ra. Những người hành xử khác đi -

mà tôi chắc chắn có một số người như thế - thì đã bị loại khỏi nguồn gen. Chúng ta là hậu duệ trực tiếp của những người bắt chước cách hành xử của người khác. Hình mẫu này đã ăn sâu vào chúng ta đến nỗi tận ngày nay chúng ta vẫn còn dùng đến chúng, mặc dù nó chẳng hề đem lại một lợi thế sống còn nào. Tôi chỉ nghĩ ra một số ít trường hợp trong đó *bằng chứng xã hội* tỏ ra có giá trị. Ví dụ như khi bạn bị đói ở một thành phố lạ và không biết nhà hàng nào tốt, thì bạn chọn nhà hàng nào có nhiều khách địa phương là điều dễ hiểu. Nói cách khác, bạn bắt chước theo cách hành xử của dân địa phương.

Các chương trình hài và đối thoại trên truyền hình đều lợi dụng *bằng chứng xã hội* bằng cách lồng tiếng cười thu âm sẵn vào những thời điểm quan trọng, kích thích khán giả cười theo. Một trong những trường hợp ấn tượng nhất, dù gây phản cảm, của hiện tượng này chính là bài diễn văn nổi tiếng mà bộ trưởng tuyên truyền đảng Quốc xã Joseph Goebbels trình bày trước đám đông khán giả vào năm 1943. (Bạn có thể xem trên YouTube.) Khi chiến tranh diễn biến theo chiều hướng xấu thêm đối với nước Đức, ông ta hỏi: "Các bạn có muốn một cuộc chiến triệt để không? Nếu cần thiết, các bạn có muốn một cuộc chiến triệt để và ác liệt hơn tất cả những gì chúng ta có thể tưởng tượng ra vào ngày hôm nay hay không?" Đám đông liền hò reo. Nếu như từng người có mặt được hỏi riêng mà không bị công khai danh tính, có thể đã chẳng có ai đồng tình với đề nghị điên rồ ấy.

Ngành quảng cáo được hưởng lợi đáng kể từ sự yếu đuối của chúng ta trước *bằng chứng xã hội*. Nó tỏ ra hiệu nghiệm trong một tình huống khiến chúng ta rối trí (ví dụ như khi lựa chọn giữa vô vàn nhãn hiệu xe, các sản phẩm tẩy rửa, sản phẩm làm đẹp, vân vân, mà không đưa ra được lợi ích

hay bất lợi hiển nhiên nào), và khi đó nhóm người "cùng hội cùng thuyền" được hình thành.

Do đó, hãy biết hoài nghi bất cứ khi nào một công ty tuyên bố rằng sản phẩm của họ tốt hơn vì đó là sản phẩm "được ưa chuộng nhất". Làm sao một sản phẩm lại có thể tốt hơn chỉ vì nó bán được nhiều hơn chứ? Và hãy nhớ lại câu nói khôn ngoan của văn hào Anh W. Somerset Maugham: "Kể cả khi năm mươi triệu người cùng nói về thứ ngớ ngẩn nào đó, thì nó vẫn cứ là thứ ngớ ngẩn."

5

VÌ SAO BẠN NÊN QUÊN ĐI QUÁ KHỨ

Ngụy biện chi phí đã mất

Bộ phim thật kinh khủng. Sau một tiếng, tôi liền thì thầm với vợ: "Thôi nào, ta về nhà thôi." Nàng trả lời: "Không được. Chúng ta không thể phí phạm 30 đô la." "Không có lý do gì để ở lại cả," tôi phản đối. "Tiền thì đã mất rồi. *Ngụy biện chi phí đã mất* đang phát tác đấy - đây là một sai lầm về tư duy!" Nàng cau mày nhìn tôi với ánh mắt hình viên đạn. Thôi được, đôi khi tôi hơi quá trớn trong chuyện này, mà bản thân nó cũng là một lỗi gọi là *bệnh nghề nghiệp* (xem chương 92). Tôi tìm cách làm rõ tình huống này trong tuyệt vọng. "Cho dù có ở lại hoặc bỏ đi thì ta cũng đã tiêu mất 30 đô la rồi, vì thế yếu tố này không có vai trò gì trong quyết định của chúng mình hết." Khỏi phải nói, tôi vẫn phải chịu thua và ngồi im tại ghế của mình.

Ngày hôm sau, tôi tham dự một cuộc họp về quảng bá sản phẩm của công ty. Chiến dịch quảng cáo của chúng tôi đã diễn ra trong bốn tháng mà không thu được nổi một trong những mục tiêu đặt ra. Tôi muốn hủy bỏ nó. Song giám đốc quảng cáo lại không chịu, và nói rằng: "Nhưng chúng ta đã đầu tư quá nhiều tiền của vào đó rồi. Nếu giờ chúng ta dừng lại, thì công sức bỏ ra sẽ đổ sông đổ bể." Lại một nạn nhân khác của *ngụy biện chi phí đã mất*.

Một người bạn tôi vật lộn nhiều năm trong một mối quan hệ khốn khổ. Bạn gái anh ta đã lừa dối anh ta nhiều lần. Lần nào cô ta cũng quay về đầy vẻ hối lỗi và van xin anh ta tha thứ. Anh ta giải thích với tôi như sau: "Tôi đã đầu tư quá nhiều công sức vào mối quan hệ này, sẽ là sai lầm nếu từ bỏ nó." Một trường hợp kinh điển về *ngụy biện chi phí đã mất*.

Ngụy biện chi phí đã mất trở nên nguy hiểm nhất khi chúng ta đã đầu tư rất nhiều thời gian, tiền bạc, công sức hoặc tình yêu vào một điều gì đó. Khoản đầu tư trở thành một lý do để tiếp tục, ngay cả khi chúng ta đang đi đến thất bại. Càng đầu tư nhiều, chi phí đã mất càng lớn, thì động lực để tiếp tục càng cao.

Các nhà đầu tư thường xuyên trở thành nạn nhân của *ngụy biện chi phí đã mất*. Thường thì họ quyết định các thương vụ qua giá mua. "Tôi đã mất quá nhiều tiền vào cổ phần này, tôi không thể bán nó đi lúc này được," họ nói như vậy; Chuyện này thật phi lý. Giá mua không nên có vai trò gì ở đây cả. Điều quan trọng là diễn biến của cổ phiếu đó trong tương lai (cũng như diễn biến của các khoản đầu tư thay thế trong tương lai). Trớ trêu là, một cổ phiếu càng mất giá, thì các nhà đầu tư càng muốn giữ lấy nó.

Cách hành xử vô lý này được thúc đẩy bởi nhu cầu nhất quán. Dẫu sao thì tính nhất quán cũng biểu thị lòng tin. Chúng ta vốn dĩ chán ghét những sự mâu thuẫn. Nếu quyết định hủy bỏ một dự án mới đi được nửa chặng đường, thì nghĩa là chúng ta tạo ra một sự mâu thuẫn: chúng ta thừa nhận mình từng nghĩ khác. Còn việc tiếp tục một dự án vô nghĩa sẽ trì hoãn sự thừa nhận đau đớn này và giúp ta giữ thể diện.

Dự án Concorde chính là ví dụ điển hình về một dự án thâm hụt của chính phủ. Mặc dù cả hai bên liên quan là Anh và Pháp đã nhận thấy từ lâu rằng thương vụ máy bay siêu âm sẽ chẳng bao giờ đi đến đâu, nhưng họ

vẫn tiếp tục đầu tư hàng núi tiền vào đó - chỉ để giữ thể diện. Từ bỏ dự án đó chẳng khác nào thừa nhận thất bại. *Ngụy biện chi phí đã mất* vì thế thường được gọi là "hậu quả Concorde". Sai lầm trong tư duy này dẫn đến những phán xét sai lầm gây hậu quả tốn kém, thậm chí thảm khốc. Người Mỹ kéo dài sự can dự của họ trong chiến tranh Việt Nam cũng vì điều này. Họ nghĩ: "Chúng ta đã hy sinh quá nhiều cho cuộc chiến; sẽ là sai lầm khi bỏ cuộc lúc này."

"Chúng ta đã đi xa đến thế này rồi..." "Tôi đã dành quá nhiều thời gian để đọc cuốn sách này..." "Nhưng tôi đã dành đến hai năm để theo đuổi khóa học này..." Nếu bạn nhận thấy mình có những khuôn mẫu tư duy đó, thì nghĩa là *ngụy biện chi phí đã mất* đang vận hành trong một góc não bộ của bạn.

Hiển nhiên, có thể có những lý do hợp lý khiến bạn tiếp tục đầu tư để hoàn tất một điều gì đó. Nhưng xin hãy coi chừng nếu làm thế vì những lý do sai lầm, ví dụ như để biện minh cho những khoản đầu tư không thể thu hồi. Việc đưa ra quyết định hợp lý đòi hỏi bạn phải quên đi những chi phí mình phải bỏ ra cho đến hiện tại. Dù bạn đã đầu tư nhiều đến đâu, hãy chỉ xem xét đánh giá về lợi ích và chi phí tương lai.

6

ĐỪNG LẤY ĐỒ UỐNG MIỄN PHÍ

Có qua có lại

Không lâu trước đây, bạn có thể đã bắt gặp các môn đồ của giáo phái Hare Krishna trong những bộ áo thụng dài màu nghệ lướt qua trong lúc bạn đang rảo bước để kịp lên một chuyến bay hoặc một chuyến tàu tới đâu đó. Một thành viên của giáo phái này bèn tặng bạn một bông hoa nhỏ và mỉm cười với bạn. Giống như hầu hết mọi người, bạn sẽ nhận lấy bông hoa chỉ để tránh tỏ ra thô lỗ. Nếu như có ý định từ chối, thể nào bạn cũng sẽ nghe được một lời nói dịu dàng: "Cứ cầm lấy đi, đây là món quà của chúng tôi dành cho bạn." Nếu vứt bông hoa vào thùng rác gần nhất, bạn sẽ nhìn thấy trong đó đã có một vài bông hoa giống như thế. Thế nhưng chuyện này chưa kết thúc. Ngay khi bạn cảm thấy như mình có lỗi, thì một môn đồ Krishna khác tiến lại gần, và lần này họ đề nghị bạn quyên tiền. Trong nhiều trường hợp, lời khẩn cầu này sẽ thành công - hiệu ứng của nó lan tỏa đến mức nhiều sân bay đã cấm môn phái này xuất hiện.

Nhà tâm lý học Robert Cialdini có thể giải thích được vì sao việc này và những cuộc vận động tương tự như vậy đã thành công. Ông đã nghiên cứu hiện tượng *có qua có lại* và khẳng định rằng con người ta cảm thấy vô cùng khổ sở khi mắc nợ một ai đó.

Rất nhiều tổ chức phi chính phủ và các tổ chức thiện nguyện lợi dụng chính xác phương pháp này: cho đi để nhận lại. Tuần trước, một tổ chức

bảo tồn gửi cho tôi một phong bì thư chứa đầy bưu thiếp của hàng loạt thắng cảnh tuyệt đẹp. Bức thư đi kèm cam đoan với tôi rằng những tấm bưu thiếp kia là quà tặng của họ, cho dù tôi có quyết định đóng góp cho tổ chức hay không. Mặc dù tôi thừa biết chiến thuật này, nhưng tôi đã phải rất quyết tâm và tàn nhẫn thì mới có thể ném hết chúng vào thùng rác.

Thật không may, hình thức tống tiền êm ái này - mà bạn cũng có thể gọi là hành vi tham nhũng - lan tràn khắp nơi. Một nhà cung cấp đinh vít mời một khách hàng tiềm năng đến dự một trận đấu thể thao lớn. Một tháng sau, đã đến lúc vị khách phải đặt mua đinh vít. Nguyện vọng thoát khỏi nợ nần quá mãnh liệt đến mức người khách kia đành thỏa hiệp và đặt mua hàng từ người bạn mới của mình.

Đây cũng là một chiến thuật cổ xưa. Hiện tượng *có qua có lại* xuất hiện ở mọi giống loài không có nguồn cung cấp lương thực ổn định. Lại giả sử bạn là một người săn bắt-hái lượm. Một hôm bạn gặp may và giết được một con hươu. Bạn không có khả năng ăn hết toàn bộ số thịt hươu trong một ngày, và tủ lạnh thì phải mất nhiều thế kỷ nữa mới xuất hiện. Bạn quyết định chia sẻ thịt hươu với bầy đàn của mình, và yên trí rằng mình sẽ được hưởng chiến lợi phẩm của họ khi mà bạn chẳng kiếm được là bao. Dạ dày của những người kia chính là tủ lạnh của bạn.

Có qua có lại là một chiến thuật sinh tồn hết sức hữu dụng, một dạng quản lý rủi ro. Nếu không có nó, con người - và vô số giống loài khác - hẳn đã tuyệt chủng từ lâu. Nó là cốt lõi của sự hợp tác giữa người với người (những người không có họ hàng với nhau) và là một nhân tố thiết yếu của tăng trưởng kinh tế và gây dựng của cải. Sẽ không có nền kinh tế toàn cầu nếu thiếu chiến thuật này - đúng hơn là sẽ chẳng có nền kinh tế nào hết. Đó chính là mặt tốt của *có qua có lại*.

Thế nhưng *có qua có lại* cũng có mặt trái: ăn miếng trả miếng. Hận thù sẽ sinh ra hận thù, và bạn sẽ sớm nhận ra mình đang bị cuốn vào một cuộc chiến toàn diện. Jesus đã thuyết giảng rằng chúng ta nên phá vỡ vòng luẩn quẩn này bằng cách chìa nốt má bên kia khi bị tát, một điều hiển nhiên là rất khó thực hiện, vì sức cám dỗ của nguyên tắc *có qua có lại* rất mạnh mẽ ngay cả khi rủi ro không hề cao.

Một vài năm trước, một cặp đôi đã mời vợ chồng tôi đến ăn tối với họ. Chúng tôi đã quen biết họ được một thời gian. Cả hai đều dễ mến nhưng chẳng mấy thú vị. Chúng tôi không nghĩ ra được lý do nào thích hợp để từ chối, nên đã nhận lời. Mọi chuyện diễn biến đúng y như vợ chồng tôi dự tính: bữa tiệc tối hôm đó tẻ nhạt vô cùng. Mặc dù vậy, vài tháng sau chúng tôi vẫn cảm thấy buộc phải mời họ đến nhà. Sự ràng buộc của *có qua có lại* khiến chúng tôi phải chịu đựng hai buổi tối tẻ ngắt. Và rồi, thật ngạc nhiên khi vài tuần sau đó họ lại tiếp tục mời chúng tôi. Tôi tự hỏi người ta đã phải chịu đựng không biết bao nhiêu buổi tiệc tối chỉ vì hiện tượng *có qua có lại*, mặc dù những người tham dự hẳn đã muốn phá vỡ cái vòng tròn khắc nghiệt ấy từ nhiều năm trước.

Tương tự như thế, nếu như ai đó tiếp cận bạn trong siêu thị, dù là để mời bạn nếm một chút rượu, thử một khoanh pho mát hay một ít quả ô liu, lời khuyên chân thành của tôi là bạn hãy từ chối đề nghị của họ - trừ phi bạn muốn có một chiếc tủ lạnh chứa đầy những món bạn không hề ưa thích.

7

HÃY CẢNH GIÁC VỚI "TRƯỜNG HỢP CÁ BIỆT"

Thành kiến chứng thực (phần 1)

Gil muốn giảm cân. Anh ta liền chọn một chế độ ăn kiêng cụ thể và sáng nào cũng kiểm tra kết quả trên bàn cân. Nếu sụt cân, anh ta sẽ khoái trí cho rằng chế độ ăn kiêng đó là hiệu quả. Còn nếu tăng cân, anh ta sẽ coi như đó chỉ là dao động bình thường và quên nó đi. Suốt nhiều năm, anh chàng này sống với ảo tưởng rằng việc ăn kiêng đang tỏ ra có hiệu quả, ngay cả khi cân nặng của anh ta không thay đổi. Gil là một nạn nhân của *thành kiến chứng thực*, mặc dù ở ví dụ này nó là vô hại.

Thành kiến chứng thực là nguồn gốc của mọi loại tư duy sai lầm. Đó là xu hướng diễn giải thông tin mới sao cho nó trở nên phù hợp với những lý thuyết, đức tin và niềm tin sẵn có của chúng ta. Nói cách khác, chúng ta lọc bỏ bất cứ thông tin mới nào mâu thuẫn với những cách nhìn vốn có của mình ("những bằng chứng phủ quyết"). Đây là một thói quen nguy hiểm. "Sự vật không ngừng tồn tại chỉ vì chúng bị quên lãng," văn sĩ Aldous Huxley đã nói như vậy. Tuy nhiên, chúng ta lại làm chính xác như thế, y như lời ông trùm đầu tư Warren Buffet đã nói: "Điều loài người làm giỏi nhất chính là diễn giải mọi thông tin mới khớp với kết luận ban đầu."

Thành kiến chứng thực hiển hiện sống động trong giới kinh doanh. Lấy ví dụ: một nhóm quản lý thông qua một chiến lược mới. Nhóm này hào hứng ăn mừng khi có bất kỳ dấu hiệu nào cho thấy đây là một chiến lược thành

công. Các nhà quản lý nhìn thấy vô số các bằng chứng xác thực điều đó ở mọi nơi, trong khi những gì chỉ ra điều ngược lại thì không được nhìn thấy hoặc nhanh chóng bị bỏ qua như các "ngoại lệ" hoặc "trường hợp cá biệt". Thế là họ trở nên mù quáng trước bằng chứng phủ quyết.

Vậy bạn có thể làm gì? Khi từ "ngoại lệ" đột nhiên xuất hiện, hãy dỏng tai lắng nghe. Thường thì nó che giấu sự hiện diện của bằng chứng phủ quyết. Hãy nghe theo Charles Darwin: từ khi còn trẻ, ông đã bắt đầu học cách chống lại *thành kiến chứng thực* một cách có hệ thống. Cứ khi nào xuất hiện những quan sát mâu thuẫn với lý thuyết của mình, ông đều rất nghiêm túc xem xét chúng rồi ghi lại ngay lập tức. Ông biết rằng trí óc thường tích cực "quên đi" bằng chứng phủ quyết sau một thời gian ngắn. Càng tin vào tính xác tín của lý thuyết mình đưa ra, ông càng tích cực tìm kiếm bằng chứng phủ quyết.

Thực nghiệm sau đây chứng tỏ hoài nghi lý thuyết của chính mình mất nhiều công sức đến thế nào. Một giáo sư cho các sinh viên của mình xem dãy số 2, 4, 6. Họ phải tính toán để tìm ra quy luật của dãy số mà giáo sư đã viết đằng sau mẩu giấy. Các sinh viên phải đưa ra con số tiếp theo trên dãy số mà sau đó giáo sư sẽ trả lời là "phù hợp quy luật" hoặc "không phù hợp quy luật". Các sinh viên có thể đoán bao nhiêu số tùy thích nhưng họ chỉ có thể đưa ra quy luật đúng một lần. Hầu hết các sinh viên đều cho rằng 8 là số tiếp theo, và giáo sư đều trả lời: "Hợp quy luật." Để chắc chắn, họ lại nói 10, 12, và 14. Lần nào giáo sư cũng đáp: "Hợp quy luật." Các học sinh bèn kết luận: "Quy luật là cộng thêm 2 vào số cuối cùng." Giáo sư lắc đầu: "Đó không phải là quy luật."

Một học sinh thông minh bèn thử một phương pháp khác. Cậu thử nêu con số -2. Giáo sư nói: "Không hợp quy luật." "Số 7?" cậu hỏi. "Hợp quy

luật." Cậu học sinh liền thử nói ra mọi kiểu số: -24; 9; -43. Rõ ràng cậu ta có một ý tưởng, và cậu ta đang thử tìm hiểu xem nó có vấn đề gì không. Chỉ khi không còn có thể tìm ra một ví dụ phủ quyết, cậu ta mới nói: "Quy luật là số tiếp theo phải lớn hơn số trước đó." Vị giáo sư liền lật mặt sau của tờ giấy và nó viết đúng những gì cậu vừa nói. Vậy điều gì làm nên sự khác biệt của cậu học sinh lanh lợi đó so với các bạn? Trong khi phần lớn những người khác chỉ muốn khẳng định lý thuyết của họ, thì cậu tìm cách xác định xem nó có lỗi gì, từ đó chủ động tìm kiếm bằng chứng phủ quyết. Bạn có thể nghĩ: "Tốt cho cậu ta thôi, nhưng đối với người khác thì cũng đâu phải tận thế." Tuy nhiên, mắc phải cái bẫy của *thành kiến chứng thực* không phải là một lỗi tư duy nhỏ. Chương sau sẽ bàn đến việc nó tác động đến cuộc sống của chúng ta như thế nào.

8

KẾT LIỄU CÁC TÌNH NHÂN

Thành kiến chứng thực (*phần 2*)

Trong chương trước, chúng ta đã được gặp vị cha đẻ của mọi lỗi ngụy biện, *thành kiến chứng thực*. Sau đây là một vài ví dụ điển hình: chúng ta bị buộc phải xác lập các niềm tin về thế giới, về cuộc sống, về nền kinh tế, về các khoản đầu tư, về sự nghiệp, và còn nhiều thứ khác nữa. Chúng ta sống chủ yếu dựa vào các suy đoán, và những suy đoán này càng mơ hồ thì *thành kiến chứng thực* lại càng mạnh mẽ. Cho dù bạn sống trên đời với niềm tin rằng "con người về bản chất đều tốt" hay "con người về bản chất là xấu", thì bạn sẽ tìm thấy bằng chứng mỗi ngày củng cố luận cứ của mình. Cả hai phe, hội bác ái lẫn những kẻ chán ghét loài người, đều cứ thế lọc bỏ đi những bằng chứng phủ quyết (chứng cứ chỉ ra điều ngược lại) và chỉ quan tâm đến những đấng từ bi hoặc những tên độc tài để củng cố quan điểm của mình.

Các nhà chiêm tinh và chuyên gia kinh tế cũng làm việc theo cùng một nguyên tắc đó. Họ thốt ra những dự báo mơ hồ đến mức bất kỳ sự kiện nào cũng có thể chứng minh điều họ nói: "Trong mấy tuần tới bạn sẽ cảm thấy buồn khổ," hoặc "Trong trung hạn, sức ép đối với đồng đô la sẽ gia tăng." Thế nhưng trung hạn là trong bao lâu? Yếu tố nào sẽ làm cho đồng đô la mất giá? Và nó mất giá so với cái gì - vàng, đồng yên, đồng pê-sô, lúa mì, bất

động sản tại Manhattan, hay giá trung bình của một chiếc bánh mì kẹp xúc xích?

Những niềm tin tôn giáo hoặc triết học là mảnh đất màu mỡ làm sinh sôi nảy nở *thành kiến chứng thực*. Trên mảnh đất tơi xốp ấy, nó cứ thế mọc lên như nấm. Ví dụ như, các con chiên luôn kiếm tìm những bằng chứng khẳng định sự hiện diện của Chúa, mặc dù ngài không bao giờ chính thức ra mặt - ngoại trừ với người mù chữ ngoài sa mạc và ở trong các làng bản miền núi xa xôi cách trở. Ngài không bao giờ xuất hiện trước đám đông, giả dụ như ở Frankfurt hay New York cả. Những lời bác bỏ mọi luận chứng phản bác của đám con chiên ngoan đạo thể hiện rõ quyền lực lớn lao của *thành kiến xác thực*.

Không có người làm nghề nào chịu ảnh hưởng của *thành kiến chứng thực* mạnh hơn các nhà báo kinh tế. Họ chuyên đời đưa ra giả thuyết dễ dãi, nhồi nhét hai hoặc ba "bằng chứng" vào bài viết, và coi như thế là xong việc. Ví dụ như thế này: "Google thành công nhờ biết nuôi dưỡng văn hóa sáng tạo trong công ty." Một khi đã viết ra ý tưởng, thì nhà báo sẽ củng cố nó bằng cách nhắc đến một vài công ty làm ăn phát đạt khác cũng khuyến khích sự sáng tạo. Hiếm có cây viết nào tìm tòi bằng chứng phủ quyết, mà trong trường hợp này sẽ là những công ty hết mình vì sự sáng tạo nhưng lại làm ăn khó khăn, hoặc ngược lại, những công ty phát đạt mà hoàn toàn không hề dựa trên sự sáng tạo. Cả hai nhóm đều có rất nhiều thành viên, nhưng nhà báo thì chẳng buồn để ý. Chỉ nhắc đến một ví dụ thôi là sẽ phá hỏng cả cốt truyện.

Các cuốn sách rèn luyện bản thân hoặc sách dạy chóng-làm-giàu cũng là ví dụ về lối viết nghèo nàn. Những tác giả khôn ngoan chỉ cần thu thập cả đống bằng chứng để bơm cho căng những giả thuyết tầm thường nhất, ví

dụ như “thiền tịnh là chìa khóa của hạnh phúc”. Bất kỳ độc giả nào tìm kiếm bằng chứng phủ quyết đều không thể tìm ra chúng được: sẽ không có bất kỳ đoạn nào trong các cuốn sách đó chỉ ra rằng những người có cuộc sống viên mãn không hề thiền, hoặc những người mặc dù đã tìm đến thiền tịnh vẫn âu sầu buồn khổ.

Mạng Internet là mảnh đất đặc biệt màu mỡ để nuôi trồng *thành kiến chứng thực*. Để nắm bắt thông tin, chúng ta đào xới các trang tin và blog, mà quên rằng những trang web được chúng ta yêu thích chỉ phản ánh lại những giá trị mà chúng ta vốn đã tin vào, cho dù chúng mang tính cởi mở, bảo thủ, hay trung dung. Hơn thế nữa, nhiều trang mạng còn cho hiện cả nội dung theo sở thích cá nhân và lịch sử truy cập của người đọc, khiến cho những ý kiến mới mẻ và khác biệt biến mất hoàn toàn khỏi tầm nhìn của họ. Lẽ tất yếu, chúng ta rơi vào những cộng đồng người cùng tư tưởng, từ đó càng chứng thực thêm những niềm tin đã cũ của chính mình - rồi lún sâu vào *thành kiến chứng thực*.

Nhà phê bình văn học Arthur Quiller-Couch từng đưa ra một tôn chỉ đáng nhớ: “Hãy kết liễu các tình nhân.” Đây là lời khuyên của ông dành cho những cây viết luôn cảm thấy khổ sở vì phải cắt đi những câu văn thừa thãi mình yêu thích. Lời kêu gọi của Quiller-Couch không chỉ dành cho những tay viết còn do dự, mà còn dành cho tất cả những ai miễn cưỡng tán đồng điều gì đó. Để chống lại *thành kiến chứng thực*, hãy thử viết ra những niềm tin của bạn - bất kể đó là cách bạn nhìn nhận thế giới, các khoản đầu tư, hôn nhân, chăm sóc sức khỏe, chế độ ăn uống, hay chiến lược phát triển sự nghiệp - và bắt đầu tìm kiếm bằng chứng phủ quyết chúng. Từ bỏ những niềm tin thân thuộc đòi hỏi nhiều nỗ lực nhưng là điều cần thiết.

9

ĐỪNG CÚI ĐẦU TRƯỚC QUYỀN LỰC

Thành kiến quyền lực

Quyển đầu tiên trong Kinh Thánh giảng giải những gì sẽ xảy đến nếu chúng ta bất tuân đấng quyền uy: chúng ta bị đuổi cổ khỏi thiên đàng. Đây cũng chính là điều mà những thế lực ít quyền uy hơn - các học giả chính trị, nhà khoa học, bác sĩ, CEO, các nhà kinh tế học, lãnh đạo chính phủ, bình luận viên thể thao, chuyên gia tư vấn và chuyên gia chứng khoán - muốn chúng ta tin vào.

Các thế lực này có hai vấn đề chính mà chúng ta cần suy xét thấu đáo: thứ nhất, bảng thành tích của họ thường rất đáng để ta nghiền ngẫm. Có khoảng một triệu chuyên gia kinh tế trên hành tinh này, thế nhưng không ai dự báo được chính xác thời điểm xảy ra cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008 (ngoại trừ Nouriel Roubini và Nassim Taleb), chứ chưa nói đến việc chỉ ra được nguồn gốc của nó là hiện tượng vỡ bong bóng địa ốc, sự sụp đổ của hợp đồng hoán đổi rủi ro tín dụng, hay là khó khăn kinh tế toàn cục. Chưa bao giờ các chuyên gia lại thất bại một cách thảm hại đến vậy. Tình hình giới y khoa cũng chẳng khá khẩm hơn: cho đến tận năm 1900, các bệnh nhân khôn ngoan vẫn tránh đi khám bác sĩ; vì thường thì lúc nào việc "chữa trị" cũng chỉ làm bệnh nặng thêm, do vấn đề vệ sinh kém và những cách chữa bệnh dân gian như trích máu.

Nhà tâm lý học Stanley Milgram chứng minh *thành kiến quyền lực* này rõ ràng nhất qua một thí nghiệm năm 1961. Các đối tượng thí nghiệm được chỉ dẫn phải gây sốc điện ngày càng tăng với một người ngồi cách họ một lớp kính. Họ được chỉ đạo bắt đầu với 15 vôn, 30 vôn, rồi 45 vôn, rồi cứ thế tiếp tục, cho đến mức tối đa - mức chết người lên đến 450 vôn. Thực tế, không hề có một dòng điện nào cả; Milgram sử dụng một diễn viên để đóng vai nạn nhân, nhưng những người được giao nhiệm vụ gây sốc điện không biết điều đó. Kết quả thực sự gây sốc. Trong khi người ngồi ở phòng bên kêu gào và quằn quại vì đau đớn, và người được giao nhiệm vụ gây sốc điện muốn dừng lại, thì vị giáo sư vẫn nói: "Tiếp tục đi, việc này cần thiết cho thí nghiệm." Phần đông mọi người vẫn tiếp tục. Hơn nửa số người tham gia thậm chí còn tiếp tục cho đến mức hiệu điện thế tối đa - chỉ vì muốn tuân theo kẻ nắm quyền.

Mới một thập niên trước, các hãng hàng không cũng đã được một bài học về sự nguy hiểm của *thành kiến quyền lực*. Thời đó, cơ trưởng là vua. Không ai được phép nghi ngờ mệnh lệnh của ông vua đó. Nếu một cơ phó nghi ngờ có sơ suất, anh ta sẽ chẳng dám hé răng vì quá kính trọng - hoặc nể sợ - cơ trưởng. Khi phát hiện ra cách ứng xử này, gần như mọi hãng hàng không đều thiết lập ban quản lý nguồn cán bộ (CRM) với nhiệm vụ huấn luyện các phi công và tổ bay nhanh chóng cùng nhau thảo luận cởi mở bất kỳ lo ngại nào của họ. Nói cách khác: họ cẩn trọng hủy diệt *thành kiến quyền lực*. Cơ chế này giúp ích cho an toàn bay trong hai mươi năm trở lại đây còn hơn cả bất kỳ bước tiến kỹ thuật nào.

Nhiều công ty không hề có được tầm nhìn này. Những công ty chịu rủi ro lớn nhất chính là những công ty có vị CEO độc đoán, nơi các nhân viên

thường chỉ có thể giữ trong đầu những ý kiến “ít giá trị hơn” - khiến công việc kinh doanh vì thế mà chịu nhiều thiệt hại.

Những kẻ có quyền lực luôn muốn được công nhận và không ngừng tìm cách củng cố địa vị của mình. Các bác sĩ và nhà nghiên cứu mặc cổ cồn trắng. Các giám đốc ngân hàng diện com-lê và ca-vát. Các vị vua đội vương miện. Các sĩ quan quân đội đeo quân hàm. Ngày nay, ngay cả những biểu tượng và đạo cụ được sử dụng để thể hiện chuyên môn cũng xuất hiện trên các chương trình đối thoại truyền hình và trên bìa tạp chí, cho đến các chuyến du lịch theo tour có sẵn và các trang Wikipedia theo từng chủ đề. Quyền lực xoay vần không khác gì thời trang, và xã hội cứ thế mà tuân theo y vậy.

Kết luận: Bất cứ khi nào bạn sắp sửa quyết định một chuyện gì, hãy nghĩ về những nhân vật có quyền lực có thể đang gây ảnh hưởng đến lý trí của bạn. Và khi bạn đối mặt với một người bằng xương bằng thịt, hãy cố gắng chống lại họ hết sức có thể.

10

ĐỪNG MANG THEO CÔ BẠN SIÊU MẪU

Hiệu ứng đối lập

Trong cuốn sách *Ảnh hưởng*, Robert Cialdini kể về hai anh em Sid và Harry, chủ một cửa hàng quần áo hồi thập niên 1930 tại Mỹ. Sid phụ trách bán hàng còn Harry điều hành xưởng may. Bất cứ khi nào Sid nhận thấy khách hàng nào đứng ngắm nghía trước gương thực sự thích bộ com-lê, anh ta sẽ giả bộ hơi lãng tai. Anh ta gọi với sang người em: "Harry ơi, bộ com-lê này giá bao nhiêu?" Harry liền ngẩng đầu khỏi bàn may và đáp lớn: "Bộ com-lê cotton đẹp đó giá bốn mươi hai đô la." (Vào thời điểm đó, đấy là mức giá cắt cổ). Sid vẫn vờ như chưa nghe rõ: "Bao nhiêu cơ?" Harry lại hét lên: "Bốn mươi hai đô la!" Sid liền quay lại nhìn vị khách và nói: "Cậu ấy bảo là hai mươi hai đô la." Đến đó, vị khách bèn nhanh tay đặt tiền lên bàn và vội vã rời khỏi cửa hàng cùng bộ com-lê trước khi Sid tội nghiệp kịp nhận ra "nhầm lẫn" của mình.

Có lẽ bạn đã biết thí nghiệm sau từ hồi còn đi học: lấy hai xô nước, đổ nước ấm vừa phải vào xô thứ nhất, nước đá vào xô thứ hai. Nhúng tay phải của bạn vào nước đá trong một phút. Sau đó cho cả hai tay vào xô nước ấm vừa phải. Bạn nhận thấy điều gì? Tay trái sẽ thấy nước ấm đúng như nó vẫn thế, còn tay phải sẽ thấy rất nóng.

Cả hai câu chuyện trên đây minh chứng cho *hiệu ứng đối lập*: chúng ta coi một cái gì đó là đẹp, đắt, hoặc to lớn nếu như trước mắt chúng ta là thứ gì

đó xấu xí, rẻ tiền, hoặc nhỏ bé. Chúng ta lúng túng trong việc đưa ra phán xét triệt để.

Hiệu ứng đối lập là một lỗi tư duy phổ biến. Bạn đặt hàng chiếc ghế da cho chiếc xe hơi mới chỉ vì, so với mức giá 60.000 đô la của chiếc xe, con số 3.000 đô la có vẻ rẻ. Tất cả những ngành công nghiệp đưa ra lựa chọn nâng cấp đều lợi dụng ảo tưởng này.

Hiệu ứng đối lập cũng diễn ra ở những lĩnh vực khác. Các thí nghiệm chỉ ra rằng người ta sẵn sàng đi bộ thêm mười phút để tiết kiệm mười đô la tiền mua thực phẩm. Thế nhưng cũng những người đó lại không hề nghĩ đến việc đi bộ mười phút để tiết kiệm mười đô la cho một bộ vest 1.000 đô la. Đây là một động thái vô lý vì khoảng cách vẫn là mười phút và số tiền tiết kiệm được vẫn là mười đô la. Theo logic, bạn nên chọn hoặc là đi bộ trong cả hai trường hợp hoặc là không làm vậy trong cả hai.

Nếu không có *hiệu ứng đối lập*, mánh khóe khuyến mãi sẽ hoàn toàn vô tác dụng. Một sản phẩm được giảm giá từ 100 đô la xuống còn 70 đô la có vẻ như đáng tiền hơn một sản phẩm luôn luôn có giá 70 đô la. Mức giá khởi điểm đáng lẽ không nên được tính đến. Hôm trước, một nhà đầu tư bảo tôi: "Cổ phiếu này rất đáng tiền bởi vì giá của nó chỉ còn 50% so với mức giá đỉnh điểm." Tôi bèn lắc đầu. Mức giá của một cổ phiếu không bao giờ là "thấp" hay "cao." Giá vẫn chỉ là giá, và điều duy nhất cần suy tính là liệu từ mức giá đó nó sẽ tăng hay giảm mà thôi.

Khi chúng ta bắt gặp những sự đối lập, chúng ta phản ứng như những con chim trước tiếng súng. Chúng ta nhảy dựng lên và bay mất. Điểm yếu của chúng ta là: không nhìn thấy những thay đổi nhỏ diễn ra từ từ. Một ảo thuật gia có thể làm chiếc đồng hồ của bạn biến mất bởi vì khi ông ta ấn vào một bộ phận cơ thể bạn, bạn sẽ không để ý thấy cái chạm nhẹ hơn của ông

ta nơi cổ tay bạn khi rút chiếc Rolex. Tương tự, chúng ta thường không để ý việc tiền của mình biến mất ra sao. Tiền không ngừng mất giá, nhưng chúng ta không để ý thấy bởi vì lạm phát diễn biến theo thời gian. Nếu như mức lạm phát bị áp đặt vào chúng ta theo dạng một mức thuế tàn nhẫn (mà cơ bản thì đúng là như vậy), thì chúng ta sẽ giận điên lên.

Hiệu ứng đối lập có thể hủy hoại cả cuộc đời bạn: một phụ nữ quyến rũ lấy phải một người đàn ông tầm thường. Thế nhưng vì cha mẹ nàng là những người kinh khủng, nên người đàn ông tầm thường kia dường như là một chàng hoàng tử. Suy nghĩ cuối cùng của tôi là: vì chúng ta đắm chìm với các cô siêu mẫu trong các quảng cáo, nên chỉ còn thấy những người phụ nữ đẹp là hơi hấp dẫn mà thôi. Nếu bạn đang tìm kiếm người yêu, đừng bao giờ đi ra ngoài với những người bạn siêu mẫu. Người ta sẽ thấy bạn kém hấp dẫn hơn so với thực chất. Hãy đi một mình, hoặc tốt hơn, mang theo hai người bạn xấu xí.

11

VÌ SAO CHÚNG TA THÀ CÓ MỘT BẢN ĐỒ SAI CÒN HƠN KHÔNG CÓ GÌ CẢ

Thành kiến về thứ sẵn có

"Hút thuốc không thể nào nguy hại như người ta nói: ông tôi hút tới ba bao thuốc một ngày, nhưng vẫn sống đến hơn một trăm tuổi đấy thôi." Hoặc "Manhattan thực sự an toàn. Tôi biết một anh chàng sống ngay giữa khu Village và không bao giờ khóa cửa. Thậm chí anh ta không khóa cửa ngay cả khi đi nghỉ mát, nhưng căn hộ của anh ta chưa bao giờ bị trộm đột nhập." Chúng ta đưa ra những nhận định như thế để cố gắng chứng tỏ một điều gì đó, nhưng thực ra chúng ta chẳng chứng minh được điều gì. Khi chúng ta nói chuyện như vậy, chúng ta bị rơi vào *thành kiến về thứ sẵn có*.

Còn nữa, số từ tiếng Anh bắt đầu bằng chữ *k* nhiều hơn hay ít hơn số từ tiếng Anh có chữ cái thứ ba là *k*? Câu trả lời là số từ tiếng Anh có chữ cái thứ ba là *k* nhiều gấp đôi số từ bắt đầu bằng chữ *k*. Thế nhưng tại sao hầu hết mọi người đều tin vào điều ngược lại? Bởi vì chúng ta có thể nghĩ ra những từ bắt đầu bằng chữ *k* nhanh hơn. Trong trí nhớ của chúng ta, chúng dồi dào hơn nhiều.

Thành kiến về thứ sẵn có quy định rằng: chúng ta vẽ nên một bức tranh về thế giới qua việc sử dụng các ví dụ gần như ngay lập tức hiện lên trong tâm

trí. Hiển nhiên, điều đó không hợp lẽ chút nào, bởi vì trên thực tế, mọi thứ không xuất hiện thường xuyên hơn chỉ vì chúng ta dễ nghĩ đến chúng hơn.

Do *thành kiến về thứ sẵn có*, nên chúng ta bước đi trên đường đời với một tấm bản đồ thiếu chính xác và đầy rủi ro lệch lạc ở trong đầu. Vì thế, chúng ta thường hay phóng đại rủi ro của việc trở thành nạn nhân của một vụ rơi máy bay, một tai nạn xe hơi, hoặc một vụ sát hại. Đồng thời chúng ta coi nhẹ rủi ro tử vong từ những nguyên nhân ít gây chú ý hơn, ví dụ như do bệnh tiểu đường hoặc ung thư dạ dày. Còn nữa, khả năng xảy ra ném bom thấp hơn rất nhiều so với những gì chúng ta vốn nghĩ, nhưng khả năng mắc bệnh trầm cảm thì cao hơn nhiều. Chúng ta gán quá nhiều khả năng cho những kết quả ngoạn mục, hào nhoáng, hoặc ồn ào. Bất cứ điều gì lặng lẽ hoặc vô hình đều bị coi nhẹ. Bộ óc của chúng ta dễ mường tượng ra những kết quả ấn tượng hơn so với những điều quá thông thường. Chúng ta thường suy nghĩ theo hướng thái quá, chứ không theo định lượng.

Các bác sĩ cũng thường trở thành nạn nhân của *thành kiến về thứ sẵn có*. Họ áp dụng những phương thức chữa trị yêu thích của mình vào mọi trường hợp có thể. Dẫu rằng trong một góc khuất của tâm trí họ cũng có những phương thức điều trị phù hợp hơn thế. Hệ quả là, họ áp dụng những cách mình biết rõ. Các nhà tư vấn cũng chẳng khá khẩm hơn. Nếu họ gặp phải một trường hợp hoàn toàn mới, họ sẽ chẳng giơ tay lên trời mà thở than: "Tôi thực sự không biết phải nói gì với bạn." Ngược lại, thể nào họ cũng quay về với một trong những phương pháp quen thuộc của mình, bất chấp nó có thực sự phù hợp hay không.

Nếu tâm trí bạn tiếp nhận một điều gì đó thường xuyên, thì nó sẽ được hằn sâu thành vết trên vỏ não. Thậm chí điều đó có thể không phải là sự thực. Những kẻ cầm đầu Đức Quốc xã phải nhắc đi nhắc lại cụm từ "vấn

nạn Do Thái" biết bao nhiêu lần trước khi đám đông bắt đầu tin rằng đây là một vấn đề nghiêm trọng? Bạn đơn giản chỉ cần thốt ra những từ "UFO", "năng lượng sống", hoặc "quả báo" thật nhiều lần cho đến khi người ta bắt đầu tin vào chúng.

Thành kiến về thứ sẵn có thậm chí cũng nắm giữ một ghế ngồi danh dự tại bàn họp của ban quản trị doanh nghiệp. Các thành viên quản trị bàn luận về các báo cáo của bộ phận quản lý - thường là những số liệu hằng quý - thay vì những vấn đề quan trọng hơn, ví dụ như một chiến lược sắc sảo của đối thủ, tinh thần làm việc sa sút của nhân viên, hay một thay đổi bất ngờ trong xu hướng tiêu dùng. Họ thường không bàn luận những gì nằm ngoài chương trình định sẵn. Hơn nữa, người ta vốn ưa thích thông tin nào họ dễ dàng nắm bắt, cho dù là số liệu kinh tế hay chỉ là các công thức. Họ đưa ra quyết định dựa trên thông tin ấy thay vì những thông tin quan trọng hơn nhưng lại khó thu thập hơn thường kèm theo những hậu quả khủng khiếp. Ví dụ, trong hàng thập kỷ nay chúng ta đã biết là công thức có tên gọi là Black-Schole dùng để định giá các sản phẩm tài chính phái sinh không hề có tác dụng. Thế nhưng chúng ta không có giải pháp nào khác, vì vậy chúng ta cứ tiếp tục sử dụng một công cụ không phù hợp. Nó giống như khi bạn đang ở một thành phố xa lạ mà không có lấy một tấm bản đồ, nên bạn đành lôi ra một tấm bản đồ của quê nhà và dùng tạm vậy. Đấy, chúng ta chẳng thà có thông tin sai lệch còn hơn là không có chút thông tin nào. Vì thế, *thành kiến về thứ sẵn có* khiến các ngân hàng phải giải quyết hàng tỷ đồng thua lỗ.

Chẳng phải đó chính là lời bài hát Frank Sinatra từng hát - tôi yêu cô gái ở bên tôi khi không được ở bên cô gái tôi yêu - hay sao? Thật là một ví dụ hoàn hảo của *thành kiến về thứ sẵn có*. Hãy né tránh nó bằng cách dành thời

gian ở bên những người tư duy khác với bạn - những người có kinh nghiệm và năng lực chuyên môn khác xa bạn. Chính nhờ tiếp thu ý kiến của người khác, chúng ta mới có thể vượt qua *thành kiến về thứ sẵn có*.

12

VÌ SAO BẠN CẦN CẢNH GIÁC VỚI CÂU "KHÔNG VẤP NGÃ, KHÔNG THÀNH CÔNG"

Ngụy biện chuyện-tồi-tệ-đi-để-rồi-trở-nên-tốt-hơn

Vài năm trước, tôi đi nghỉ dưỡng ở đảo Corsica và bị ốm. Tôi chưa từng biết đến những triệu chứng ấy, còn cảm giác đau đớn thì tăng lên từng ngày. Cuối cùng tôi quyết định tìm đến một phòng khám địa phương. Một bác sĩ trẻ khám cho tôi, chọc chọc vào bụng, bóp vào vai và đầu gối tôi, sau đó chọc vào từng đốt sống. Tôi bắt đầu nghi ngờ rằng anh ta chẳng hề biết bệnh của tôi, nhưng lại không chắc lắm nên đành bấm bụng chịu đựng việc khám bệnh kỳ lạ đó. Khám xong, anh chàng rút ra cuốn sổ tay và nói: "Dùng kháng sinh đi. Uống ngày ba lần, mỗi lần một viên. Anh sẽ thấy đau hơn nhưng sau đó sẽ khá lên." Yên tâm là mình đã được điều trị, tôi lê bước quay về khách sạn với đơn thuốc trong tay.

Cơn đau mỗi lúc một tệ hơn - đúng y như vị bác sĩ đã dự báo. Hẳn là anh ta biết rõ điều gì đã xảy ra với tôi. Thế nhưng, khi cơn đau không hề thuyên giảm sau ba ngày, tôi gọi điện cho anh ta. "Hãy tăng lên năm liều một ngày. Sẽ còn đau nữa," anh ta nói. Sau hai ngày đau đớn nữa, tôi đành gọi cấp cứu của hàng không quốc tế. Một bác sĩ Thụy Sĩ chẩn đoán tôi bị viêm ruột thừa và tiến hành mổ cho tôi ngay. Sau ca mổ, ông hỏi tôi: "Sao anh lại đợi đến tận bây giờ?"

Tôi đáp: “Bệnh tình diễn biến đúng y như tay bác sĩ kia nói, nên tôi tin anh ta.”

“Trời, anh đã mắc vào cái bẫy ngụy biện chuyện-tồi-tệ-đi-để-rồi-trở-nên-tốt-hơn. Tay bác sĩ Corsica đó chẳng biết mô tê gì. Có lẽ anh ta chỉ là dạng bác sĩ thời vụ thường gặp ở những điểm du lịch vào mùa cao điểm.”

Hãy xem xét một ví dụ khác: một vị CEO đang gặp bế tắc. Tình hình bán hàng rất kém, các nhân viên bán hàng không nhiệt tình làm việc, còn chiến lược quảng bá thì chìm nghỉm không sủi tăm. Trong cơn tuyệt vọng, ông thuê một chuyên gia tư vấn. Với mức phí 5.000 đô la một ngày, người này phân tích tình hình công ty và trở lại với phát hiện sau: “Bộ phận bán hàng của ông không có tầm nhìn, và thương hiệu của ông không được định vị rõ ràng. Đây là một tình huống rắc rối. Tôi có thể giải quyết nó cho ông - nhưng không thể một sớm một chiều. Các phương pháp này đòi hỏi sự tinh tế, và có khả năng cao là doanh số bán hàng sẽ sụt giảm hơn nữa trước khi mọi thứ khá lên.” Vị CEO bèn thuê chuyên gia đó về. Một năm sau, doanh thu sụt giảm, và vẫn trên đà sụt giảm vào năm tiếp theo. Hết lần này đến lần khác, gã chuyên gia nhấn mạnh rằng tình hình của công ty chỉ phản ánh đúng như mình dự báo. Đến năm thứ ba doanh số vẫn tiếp tục giảm, vị CEO mới sa thải chuyên gia đó.

Thực thế, ngụy biện chuyện-tồi-tệ-đi-để-rồi-trở-nên-tốt-hơn chỉ là một biến thể của *thành kiến chứng thực*. Nếu như vấn đề tiếp tục trở nên tồi tệ, dự báo càng được củng cố. Nếu như tình hình tốt lên bất ngờ, thì khách hàng sẽ vui mừng và năng lực của tay chuyên gia lại được thêm một điểm cộng. Dù kết quả có thế nào thì anh ta vẫn được lợi.

Giả sử bạn là tổng thống của một nước và không biết làm cách nào để điều hành nó cả. Vậy bạn sẽ làm gì? Bạn hãy dự báo sắp tới sẽ là “những

năm khó khăn", và yêu cầu người dân "thắt lưng buộc bụng", rồi sau đó hứa hẹn cải thiện tình hình nhưng chỉ sau khi "giai đoạn nhạy cảm" dành cho công tác "dọn dẹp", "thanh lọc", và "tái cấu trúc" kết thúc. Hiển nhiên bạn sẽ không nói chi tiết thời gian cũng như mức độ nghiêm trọng của giai đoạn này.

Bằng chứng rõ rệt nhất cho thành công của chiến lược này chính là niềm tin của những kẻ cuồng tin rằng trước khi chúng ta đến được thiên đàng, thế giới này phải bị hủy diệt. Các loại thảm họa, lũ lụt, hỏa hoạn, chết chóc - đều là một phần của kế hoạch lớn lao hơn và đều phải diễn ra. Những kẻ cuồng tín này sẽ nhìn nhận mọi diễn biến xấu như sự khẳng định lời tiên tri và mọi sự cải thiện đều được gán cho là món quà của Chúa.

Kết luận: Nếu ai đó nói, "Mọi thứ tệ đi để rồi trở nên tốt hơn", thì bạn nên cảnh giác. Nhưng hãy nhớ: quả thực có những tình huống trong đó mọi chuyện tụt dốc, sau đó tốt lên. Ví dụ như, việc chuyển đổi nghề nghiệp sẽ mất một khoảng thời gian thất nghiệp và thường bao gồm sụt giảm thu nhập. Tái tổ chức một doanh nghiệp cũng thường tốn thời gian. Thế nhưng trong tất cả những trường hợp đó, chúng ta sẽ nhìn thấy được diễn biến một cách nhanh chóng nếu các biện pháp được thực hiện có hiệu quả. Các cột mốc đều rõ ràng và dễ dàng được kiểm chứng. Hãy nhìn vào thực tế thay vì ngước lên trời.

13

NGAY CẢ NHỮNG CÂU CHUYỆN CÓ THẬT CŨNG CHỈ LÀ CỔ TÍCH

Thành kiến truyện kể

Cuộc sống là một mớ bòng bong, phức tạp như nút thắt Gordias[(2)] vậy. Hãy tưởng tượng có một người sao Hỏa vô hình quyết định đi theo quanh quẩn bên bạn với một cuốn sổ cũng vô hình, ghi chép lại mọi việc bạn làm, nghĩ, và cả giấc mơ của bạn. Bản báo cáo dài dằng dặc về cuộc sống của bạn sẽ bao gồm những thứ như "uống cà phê, hai cục đường", "giẫm phải một cái đinh ghim và chửi thề một tràng", "mơ thấy tôi hôn người hàng xóm", "đặt vé đi nghỉ dưỡng ở Maldives, giờ thì gần cháy túi", "thấy lông thòi ra khỏi lỗ tai, rứt đi ngay", và đại loại như vậy. Chúng ta vốn thích đan cài một đống chi tiết lộn xộn vào với nhau để tạo ra một câu chuyện gọn ghẽ. Chúng ta muốn cuộc sống của mình đi vào khuôn khổ để dễ dàng làm theo. Nhiều người gọi nguyên tắc chỉ dẫn này là "ý nghĩa cuộc sống". Nếu như câu chuyện của chúng ta cứ thế tiếp diễn đều đặn sau nhiều năm, chúng ta sẽ gọi đó là "bản sắc". Giống như Max Frisch, một tiểu thuyết gia nổi tiếng người Thụy Sĩ từng nói: "Ta ướm mình vào những câu chuyện giống như ta thử đồ."

[(2)] Một khái niệm trong truyền thuyết cổ thường được dùng làm ẩn dụ cho một vấn đề rắc rối, giống như gót chân Achilles.

Chúng ta cũng làm điều tương tự với lịch sử thế giới, bằng cách đóng khung những chi tiết vào một câu chuyện có tính thống nhất. Rồi bỗng dưng chúng ta "hiểu ra" những điều nhất định, ví dụ như, vì sao Hiệp ước Versailles lại dẫn đến Thế chiến II, hay tại sao chính sách tiền tệ lỏng lẻo của Alan Greenspan lại khiến Lehman Brothers[3] sụp đổ. Chúng ta hiểu vì sao Bức màn sắt[4] lại phải hạ xuống và tại sao *Harry Potter* trở thành một tác phẩm bán chạy. Ở đây, chúng ta nói về sự "hiểu", nhưng những chuyện đó không thể được hiểu theo nghĩa truyền thống. Chúng ta chỉ đơn giản gắn ý nghĩa vào chúng sau đó mà thôi. Những câu chuyện là những thực thể mơ hồ. Chúng đơn giản hóa, bóp méo hiện thực và lọc bỏ những thứ không phù hợp. Nhưng rõ ràng, ta không thể nào thiếu chúng. Tại sao thì vẫn còn chưa rõ. Điều rõ ràng là trước tiên người ta sử dụng những câu chuyện để lý giải thế giới, trước khi họ bắt đầu tư duy một cách khoa học, thế nên thần thoại có đời sống lâu dài hơn cả triết học. Điều này dẫn đến *thành kiến truyện kể*.

[3] Một tập đoàn tài chính lớn của Mỹ, do ba anh em Henry, Emanuel và Mayer Lehman thành lập và điều hành, bị phá sản và ngừng hoạt động năm 2008.

[(4)] Iron Curtain, một biên giới vật lý lẫn tư tưởng mang tính biểu tượng chia cắt châu Âu thành hai khu vực riêng rẽ từ cuối Thế chiến II vào năm 1945 đến cuối cuộc chiến tranh lạnh vào năm 1991.

Trong lĩnh vực truyền thông, *thành kiến truyện kể* tác oai tác quái như lửa cháy. Chẳng hạn, một chiếc xe đang đi lên cầu thì cầu bỗng nhiên bị sụp. Ngày hôm sau chúng ta đọc được những gì? Chúng ta sẽ nghe được câu chuyện về người tài xế xui xẻo, anh ta đến từ đâu, anh ta đi đâu. Chúng ta đọc được cả lý lịch của anh ta: sinh ra ở đâu đó, lớn lên ở đâu đó khác, kiếm sống bằng nghề gì đó. Nếu như anh ta sống sót và có thể trả lời phỏng vấn, chúng ta sẽ nghe được chính xác cảm giác của anh ta khi cây cầu bị sụp là như thế nào. Điều ngớ ngẩn là: không có một câu chuyện nào giải thích lý do đằng sau tai nạn đó. Bỏ qua câu chuyện của người lái xe đó - và xem xét việc xây dựng cây cầu: đâu là chỗ yếu của cây cầu? Có phải vì nó bị giảm sức chịu đựng? Nếu không, có phải cây cầu đã bị hư hại? Nếu đúng vậy, cái gì đã gây ra điều đó? Liệu cây cầu có được xây dựng theo thiết kế chuẩn hay không? Có những cây cầu khác được xây dựng theo cùng một thiết kế không? Vấn đề của những câu hỏi đó là chúng không làm nên một câu chuyện hấp dẫn, dù chúng đáng được đặt ra. Truyện kể thu hút chúng ta; còn những chi tiết trừu tượng làm chúng ta chán ngán. Hệ quả là, những câu chuyện mang tính giải trí và chuyện bên lề được ưu tiên hơn cả thực tế quan trọng. (Điểm tốt là, nếu không vì mục đích này, chúng ta sẽ chỉ có những cuốn sách phi hư cấu để đọc mà thôi).

Sau đây là hai câu chuyện của tiểu thuyết gia người Anh E. M. Forster. Bạn sẽ nhớ câu chuyện nào hơn? (a) “Nhà vua chết, nữ hoàng chết.” (b) “Nhà vua chết, và nữ hoàng chết vì đau buồn.” Hầu hết mọi người sẽ dễ nhớ câu chuyện thứ hai hơn. Ở đây, hai cái chết không chỉ tiếp nối nhau; những cái chết này còn liên quan đến cảm xúc. Câu chuyện A là một bản cáo bạch thực tế, nhưng câu chuyện B thì có “ý nghĩa”. Theo thuyết thông tin, chúng

ta đáng lẽ phải dễ nhớ câu chuyện A hơn vì nó ngắn hơn. Nhưng não bộ của chúng ta không hoạt động như thế.

Các nhà quảng cáo cũng đã học cách lợi dụng điều này. Thay vì tập trung vào tác dụng của một sản phẩm nào đó, họ tạo ra một câu chuyện xung quanh nó. Nói một cách khách quan, những câu chuyện chẳng hề quan trọng. Thế nhưng chúng ta vẫn bị chúng thu hút. Google chứng minh điều này một cách ngoạn mục trong đoạn quảng cáo phát sóng trên Super Bowl[5] năm 2010, "Google Parisian Love". Hãy xem nó trên YouTube.

Chúng ta sắp xếp mọi thứ thành những câu chuyện có ý nghĩa, từ những câu chuyện cuộc sống của chính chúng ta cho đến các sự kiện toàn cầu. Làm như vậy là bóp méo hiện thực và tác động đến những quyết định của chúng ta, nhưng vẫn còn một liệu pháp: hãy phân tích chúng. Hãy tự hỏi mình: họ đang cố gắng che giấu điều gì? Hãy lên thư viện và dành nửa ngày đọc các tờ báo cũ. Bạn sẽ thấy rằng các sự kiện hiện nay dường như có sự kết nối lại không hề như vậy trong quá khứ. Để trải nghiệm lại hiệu ứng đó một lần nữa, hãy thử nhìn nhận cuộc sống của bạn bên ngoài bối cảnh của nó. Hãy đào sâu những ghi chép và nhật ký của bạn, và bạn sẽ thấy rằng cuộc sống của bạn không hề đi theo một con đường thẳng dẫn đến ngày hôm nay, mà là hàng loạt những sự kiện và trải nghiệm không được lên kế hoạch, không có sự kết nối với nhau, như chúng ta sẽ thấy ở chương tiếp.

Bất cứ khi nào bạn được nghe một câu chuyện, hãy hỏi bản thân: ai là người kể chuyện, động cơ của người đó và điều gì được che giấu đằng sau câu chuyện đó? Những yếu tố bị bỏ qua có thể không hề có liên quan. Nhưng, ngược lại, chúng có thể thậm chí còn có liên quan hơn những yếu tố được khắc họa trong câu chuyện, ví dụ như khi "lý giải" một cuộc khủng hoảng tài chính hay "nguyên nhân" của chiến tranh. Vấn đề thực sự với

những câu chuyện là: chúng đem đến ảo tưởng rằng chúng ta đạt được sự hiểu biết, và điều đó tất yếu khiến chúng ta vớ phải những rủi ro lớn hơn và đẩy chúng ta vào tình huống nguy hiểm.

(5) Quảng cáo được phát đi kèm giải Super Bowl, hay Siêu Cúp, giải vô địch của Liên đoàn bóng bầu dục quốc gia Hoa Kỳ, được tổ chức hằng năm và là một trong những chương trình có lượng người xem cao nhất tại Mỹ.

14

VÌ SAO BẠN NÊN VIẾT NHẬT KÝ

Thành kiến hồi tưởng

Gần đây tôi tìm thấy những cuốn nhật ký của ông chú tôi. Vào năm 1932, ông di cư từ một ngôi làng nhỏ ở Thụy Sĩ đến Paris để tìm kiếm vận may trong ngành điện ảnh. Tháng Tám năm 1940, hai tháng sau khi Paris bị chiếm đóng, ông ghi lại: "Tất cả mọi người đều chắc chắn quân Đức sẽ rời đi vào cuối năm. Các sĩ quan cũng khẳng định lại điều đó với tôi. Anh sẽ chiến bại nhanh như Pháp vậy, và sau đó cuộc sống ở Paris cuối cùng sẽ trở lại với chúng tôi - mặc dù giờ đây giống như một phần của nước Đức." Ấy vậy mà thời gian chiếm đóng kéo dài suốt bốn năm.

Trong các sách lịch sử ngày nay, việc quân Đức chiếm đóng Pháp dường như là để thiết lập một phần chiến lược quân sự rõ ràng. Khi nhìn lại quá khứ, diễn biến của cuộc chiến có vẻ như là có khả năng nhất trong số tất cả các viễn cảnh. Tại sao vậy? Bởi vì chúng ta đã mắc vào cái bẫy *thành kiến hồi tưởng*.

Hãy xem xét một ví dụ mới hơn: năm 2007, các chuyên gia kinh tế vẽ ra một bức tranh lạc quan về những năm tiếp theo. Tuy nhiên, chỉ mười hai tháng sau đó, các thị trường tài chính nổ tung. Khi được hỏi về cuộc khủng hoảng này, cũng chính họ lại liệt kê nguyên do của nó: chính sách tiền tệ mở rộng dưới thời Greenspan, nới lỏng phê duyệt cho vay thế chấp, các cơ quan đánh giá xếp hạng bị mua chuộc, yêu cầu về vốn tối thiểu thấp, vân

vân. Hồi tưởng lại thì ta thấy lý do của sự sụp đổ đó dường như là quá hiển nhiên.

Thành kiến hồi tưởng là một trong những ảo tưởng phổ biến nhất. Chúng ta có thể gọi nó là hiện tượng "tôi đã bảo rồi mà": nhìn lại quá khứ, mọi thứ có vẻ như thật rõ ràng và tất yếu. Nếu như một vị CEO đạt được thành công nhờ vào may mắn, thì khi nhìn lại, ông ta sẽ đánh giá khả năng thành công của chính mình cao hơn rất nhiều so với thực tế. Tương tự, sau chiến thắng toàn diện của Ronald Reagan trước Jimmy Carter trong cuộc bầu cử năm 1980, các nhà bình luận tuyên bố việc ông nhậm chức là dễ đoán, mặc dù trước đó một vài ngày tình hình còn ở thế kẻ tám lạng người nửa cân. Ngày nay, các phóng viên kinh tế nói rằng sự thống trị của Google là chuyện đã được định trước, mặc dù vào năm 1998 hẳn chính họ lại cười vào dự đoán này. Một ví dụ đặc biệt ngớ ngẩn khác: việc phát súng duy nhất ở Sarajevo vào năm 1914[(6)] có thể hoàn toàn làm đảo lộn thế giới trong ba mươi năm và khiến năm mươi triệu người thiệt mạng dù ngày nay nghe rất bi kịch, nhưng hoàn toàn hợp lý. Trẻ con ai cũng được học chi tiết lịch sử này ở trường. Nhưng hồi đó, hẳn không ai có thể mơ thấy rằng sự việc lại leo thang khủng khiếp như vậy. Người ta sẽ thấy điều đó quá ngớ ngẩn.

[(6)] Tác giả đang muốn đề cập đến vụ ám sát thái tử Áo-Hung Franz Ferdinand ngày 28/6/1914, một trong những vụ ám sát gây chấn động nhất thế giới thế kỷ XX, được coi là nguyên nhân trực tiếp của Thế chiến I (1914-1918).

Vậy tại sao *thành kiến hồi tưởng* lại nguy hiểm đến vậy? Thực chất, nó khiến chúng ta tin rằng mình là những người có khả năng dự đoán giỏi hơn thực tế, khiến chúng ta trở nên ngạo mạn về sự hiểu biết của mình, và hệ quả là hứng chịu mạo hiểm quá mức. Nó không chỉ liên quan đến các vấn đề toàn cầu: "Cậu nghe tin gì chưa? Sylvia và Chris không còn ở bên nhau nữa. Chuyện của họ rõ ràng là không ổn, họ quá khác nhau." Hoặc "Họ thật sự quá giống nhau." Hoặc: "Họ dành quá nhiều thời gian bên nhau." Hoặc: "Họ hầu như chẳng gặp nhau."

Vượt qua *thành kiến hồi tưởng* không hề dễ dàng. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng những người biết về nó vẫn cứ mắc bẫy với tần suất y như những người khác. Vì thế, tôi rất lấy làm tiếc, nhưng quả thực bạn vừa lãng phí thời gian đọc chương này.

Nếu bạn vẫn còn theo dõi, thì tôi còn một mẹo cuối cùng, lần này là điều được rút ra từ kinh nghiệm riêng tư chứ không phải kinh nghiệm nghề nghiệp: hãy ghi nhật ký. Hãy viết ra những dự đoán của bạn - về những biến động chính trị, sự nghiệp của bạn, cân nặng của bạn, thị trường chứng khoán, vân vân. Sau đó, thi thoảng hãy so sánh các ghi chép của bạn với những diễn biến thực tế. Bạn sẽ phải kinh ngạc khi nhận ra mình dự báo tồi đến thế nào. Cũng đừng quên đọc cả về lịch sử - không phải chỉ là những lý thuyết về lịch sử được đúc kết và biên soạn trong sách giáo khoa, mà cả nhật ký, lịch sử truyền miệng, và các tài liệu lịch sử của thời trước. Nếu bạn không thể sống thiếu tin tức, hãy đọc báo của năm, mười, hoặc hai mươi năm trước. Việc làm này sẽ khiến bạn nhận thức rõ ràng rằng thế giới này khó lường đến mức nào. Hồi tưởng có thể tạm thời an ủi những kẻ bị ngợp trước những gì phức tạp, nhưng để hiểu sâu hơn về cách thế giới vận hành, tốt hơn hết là bạn tìm kiếm ở nguồn khác.

15

VÌ SAO BẠN THƯỜNG ĐỀ CAO SỰ HIỂU BIẾT VÀ NĂNG LỰC CỦA BẢN THÂN

Hiệu ứng tự tin thái quá

Nhạc sĩ yêu thích của tôi, Johann Sebastian Bach, không phải là một tượng đài âm nhạc chỉ nhờ một bản nhạc duy nhất. Ông đã sáng tác vô số tác phẩm. Số lượng là bao nhiêu thì tôi sẽ tiết lộ ở cuối chương này. Nhưng tạm thời, tôi xin đưa ra một câu hỏi nhỏ với bạn: bạn nghĩ Bach đã sáng tác bao nhiêu bản nhạc? Hãy chọn một khoảng ước lượng nào đó, chẳng hạn như từ một trăm đến năm trăm, làm sao để đoán đúng tới 98% và chỉ sai lệch 2%.

Chúng ta nên tự tin đến đâu về vốn kiến thức của mình? Hai nhà tâm lý học Howard Raiffa và Marc Alpert đã phỏng vấn hàng trăm người với cùng kiểu câu hỏi như tôi đưa ra ở trên. Đôi khi họ còn yêu cầu những người tham gia ước tính tổng sản lượng trứng của nước Mỹ hoặc số lượng bác sĩ nội khoa và bác sĩ ngoại khoa được liệt kê trên những "trang vàng" danh bạ điện thoại của Boston hoặc số lượng xe hơi ngoại nhập của Mỹ, hoặc thậm chí là tổng số tiền phí thu được từ kênh Panama tính theo đơn vị triệu đô la. Các đối tượng phỏng vấn có thể chọn bất kỳ một khoảng ước lượng nào mà họ muốn, nhưng không được sai quá 2% mỗi lần. Kết quả thu được hết sức thú vị. Tổng kết lại, thì thay vì chỉ sai 2%, họ đoán sai tới 40%. Các nhà nghiên cứu gọi hiện tượng thú vị này là *hiệu ứng tự tin thái quá*.

Hiệu ứng tự tin thái quá còn đúng với các dự báo, ví dụ như tình hình thị trường chứng khoán trong một năm, hoặc lợi nhuận của công ty bạn trong vòng ba năm. Chúng ta luôn tự tin thái quá vào kiến thức cũng như khả năng dự đoán của mình một cách có hệ thống - ở hầu hết mọi lĩnh vực. *Hiệu ứng tự tin thái quá* không chỉ ra liệu các ước tính riêng lẻ có đúng hay không. Chính xác hơn, theo lời Taleb, "nó đo lường khoảng cách giữa những gì người ta thực sự biết và lượng kiến thức mà họ nghĩ rằng mình biết". Điều đáng ngạc nhiên là: các chuyên gia chịu ảnh hưởng của *hiệu ứng tự tin thái quá* nặng nề hơn so với những người không chuyên khác. Nếu được yêu cầu dự báo giá dầu trong vòng năm năm, một giáo sư kinh tế sẽ đưa ra con số chẳng chính xác hơn một người trông coi vườn thú. Thế nhưng vị giáo sư thì sẽ đưa ra dự báo của mình như thể đoán chắc vào nó.

Hiệu ứng tự tin thái quá không chỉ dừng lại ở kinh tế học: theo Taleb, 84% người Pháp ước tính rằng họ là những người tình trên trung bình. Nếu không vì *hiệu ứng tự tin thái quá*, thì con số chính xác đáng ra phải là 50%, bởi theo giá trị trung bình trong thống kê, 50% phải thuộc về nhóm cao hơn còn 50% còn lại rơi vào nhóm thấp hơn. Trong một cuộc khảo sát khác, 93% sinh viên Mỹ tự cho mình là những tài xế "trên trung bình". Và 68% giáo viên của Đại học Nebraska tự chấm bản thân nằm trong top 25% dẫn đầu về năng lực giảng dạy. Các doanh nhân và những người mong muốn kết hôn cũng tự coi bản thân là khác biệt: họ tin rằng mình có thể vượt qua mọi nghịch cảnh. Thực tế, hoạt động kinh doanh sẽ thấp hơn rất nhiều nếu không có *hiệu ứng tự tin thái quá*. Chẳng hạn, mọi chủ nhà hàng đều hy vọng sẽ mở thêm được nhà hàng gắn sao Michelin[(7)] mới, cho dù các số liệu thống kê chỉ ra rằng hầu hết họ đều phải đóng cửa chỉ sau ba năm. Lợi tức

từ khoản đầu tư trong ngành kinh doanh nhà hàng bị rơi vào mức âm trong một thời gian dài.

Hầu như không có một dự án lớn nào được hoàn thành trước hạn và tốn ít chi phí hơn so với dự tính. Một số trường hợp trì hoãn và bội chi thậm chí đã trở thành huyền thoại, ví dụ như dự án Airbus A400M, nhà hát Opera Sydney, và dự án cao tốc Big Dig tại Boston. Bạn còn có thể bổ sung thêm nhiều cái tên nữa vào danh sách này. Vì sao như vậy? Trong chuyện này, có hai hiệu ứng cùng tác động. Thứ nhất, đó là *hiệu ứng tự tin thái quá* truyền thống. Thứ hai, những người có mối quan tâm trực tiếp đến dự án này có động cơ để hạ thấp chi phí: các chuyên gia tư vấn, nhà thầu và các nhà cung cấp đều cần có đơn đặt hàng. Các đơn vị xây dựng cảm thấy tự tin hơn với các số liệu lạc quan, và thông qua hoạt động của họ, các chính trị gia sẽ nhận được nhiều phiếu bầu hơn. Chúng ta sẽ xem xét hiện tượng *xuyên tạc có chiến thuật* này trong chương khác của cuốn sách (chương 89).

Điều khiến cho *hiệu ứng tự tin thái quá* hoành hành và gây hậu quả đáng kinh ngạc đến vậy chính là việc nó không được thúc đẩy bởi các cơ chế khuyến khích; nó nguyên sơ và mang tính bẩm sinh. Và không hề tồn tại một hiệu ứng ngược như "thiếu tự tin" để cân bằng lại. Thực tế sau đây sẽ không làm độc giả ngạc nhiên: *hiệu ứng tự tin thái quá* thường thấy hơn ở nam giới - vì phụ nữ thường không tự đề cao sự hiểu biết và năng lực của mình đến vậy. Rắc rối hơn nữa là: những người lạc quan không phải là những nạn nhân duy nhất của *hiệu ứng tự tin thái quá*. Ngay cả những người tự nhận mình bi quan cũng thường đề cao bản thân - chỉ là ít cực đoan hơn mà thôi.

[7] Các nhà hàng chất lượng cao.

Kết luận: Bạn hãy ý thức rằng mình thường tự đánh giá quá cao sự hiểu biết của bản thân. Hãy biết nghi ngờ các dự báo, nhất là khi chúng do các chuyên gia đưa ra. Và với mọi kế hoạch, hãy thiên vị kịch bản nào bi quan nhất. Như thế, bạn sẽ có cơ hội xét đoán tình huống một cách chân thực.

Quay lại chuyện tôi nói ban đầu: Johann Sebastian Bach đã sáng tác 1.127 tác phẩm còn được lưu giữ tới ngày nay. Ông có thể đã sáng tác một số lượng lớn hơn thế nữa, nhưng chúng đã bị mất.

16

ĐỪNG QUÁ TIN VÀO PHÁT THANH VIÊN

Kiến thức tài xế

Sau khi nhận giải Nobel vật lý năm 1918, Max Planck đi công tác vòng quanh nước Đức. Ở bất cứ nơi đâu ông được mời, ông đều trình bày cùng một bài giảng về thuyết cơ học lượng tử mới. Dần dà, tài xế của ông đã học thuộc lòng cả bài giảng ấy: "Cứ phải trình bày mãi một bài phát biểu chắc là chán lắm nhỉ, thưa giáo sư Planck. Hay là đến Munich tôi trình bày hộ ông nhé? Ông có thể ngồi ở hàng ghế đầu tiên và đội chiếc mũ tài xế của tôi. Như vậy cả hai ta đều có dịp được trải nghiệm." Planck thích ý tưởng đó, nên buổi chiều hôm ấy chàng tài xế được dịp trình bày một bài giảng thật dài về cơ học lượng tử trước một nhóm thính giả khả kính. Sau đó, một giáo sư vật lý đứng lên đặt câu hỏi. Chàng tài xế bèn chống chế: "Tôi chưa từng nghĩ rằng một người đến từ thành phố phát triển như Munich lại đặt câu hỏi đơn giản đến vậy! Tài xế của tôi sẽ trả lời câu hỏi này."

Theo lời Charlie Munger, một trong những nhà đầu tư xuất sắc nhất trên thế giới (và tôi đã nghe câu chuyện này từ ông), thì có hai dạng kiến thức. Dạng thứ nhất là *kiến thức thật sự*. Chúng ta thấy nó ở những người đã bỏ ra rất nhiều thời gian và công sức để hiểu một đề tài. Dạng thứ hai là *kiến thức tài xế* - những kiến thức mà người ta học chỉ để thuyết trình. Có thể những người đó có chất giọng tuyệt hay hoặc mái tóc bóng bẩy, nhưng thứ kiến

thức họ trình bày không phải là của chính họ. Họ thốt ra những lời lẽ trơn tru như thể đang đọc một kịch bản vậy.

Rủi thay, việc phân biệt đâu là kiến thức thực sự và *kiến thức tài* xế càng lúc càng trở nên khó khăn. Tuy thế, với các phát thanh viên, điều này thực dễ dàng. Họ là các diễn viên. Chấm hết. Ai cũng biết điều đó. Thế nhưng cho đến giờ, tôi vẫn còn ngạc nhiên vì sao những người đọc kịch bản chải chuốt ấy lại được kính trọng đến vậy, chưa kể số tiền họ kiếm được thông qua việc dẫn dắt các nhóm thảo luận về những đề tài họ chẳng hiểu rõ.

Với các nhà báo, bạn khó phân biệt hơn. Một số người quả có học được kiến thức thật sự. Thường thì họ là những phóng viên kỳ cựu chuyên trách một mảng đề tài cụ thể trong nhiều năm. Họ thực sự bỏ công bỏ sức để hiểu được mức độ phức tạp của một vấn đề và truyền đạt lại chúng. Họ thường viết những bài báo dài trong đó nhấn mạnh đến sự đa dạng của các tình huống và những trường hợp cá biệt. Tuy nhiên, phần đông các nhà báo rơi vào nhóm tài xế. Họ tự sáng tạo ra các bài viết, hoặc thường là từ việc tra cứu Google. Những bài viết của họ ngắn, một chiều, và - như để bù đắp cho kiến thức chắp vá của họ - đầy giọng tự mãn.

Tính nông cạn tương tự cũng có thể thấy trong kinh doanh. Một công ty càng lớn, thì người ta càng trông đợi vị CEO của công ty đó sở hữu phẩm chất của một "ngôi sao". Lòng tận tụy, nghiêm túc, và đáng tin cậy không được coi trọng mấy, ít nhất là ở vị trí cấp cao. Thường thì các cổ đông và phóng viên kinh tế tin rằng khả năng thể hiện bản thân sẽ mang đến kết quả tốt hơn, một điều hiển nhiên là không đúng.

Để đề phòng hiệu ứng tài xế, Warren Buffet, đối tác kinh doanh của Munger, đã đưa ra một khái niệm tuyệt vời gọi là "vòng tròn hiểu biết": bên trong vòng tròn là thứ bạn hiểu rất rõ; những gì bên ngoài thì bạn chỉ hiểu

lơ mơ. Một trong những lời khuyên tuyệt vời nhất của Munger là: "Bạn phải giữ vững vị trí của mình trong vòng tròn hiểu biết. Bạn phải biết mình hiểu được những gì và không hiểu được những gì. Vòng tròn của bạn lớn đến đâu không phải là điều tối quan trọng. Điều tối quan trọng là bạn biết được chu vi của vòng tròn đó." Munger còn gạch chân những dòng này: "Vì thế bạn phải tìm ra năng khiếu của mình là gì. Nếu chỉ chơi trò chơi mà những người khác có năng khiếu còn bạn thì không, bạn sẽ thua chỏng gọng. Và đó là một dự báo gần như chắc chắn đúng mà bạn có thể đưa ra. Bạn phải tìm ra chu vi vòng tròn của mình và chỉ nên chơi trong vòng tròn hiểu biết ấy."

Kết luận: Hãy đề phòng *kiến thức tài xế*. Đừng nhầm lẫn người phát ngôn của một công ty, người dẫn chương trình, phát thanh viên, một kẻ khéo miệng, người bán rong nhiều lời, hoặc những kẻ thích ba hoa chích chòe với những người thực sự hiểu biết. Làm thế nào để nhận biết sự khác biệt? Có một dấu hiệu rõ ràng: những chuyên gia thực sự biết được giới hạn của điều họ biết và những gì họ *không* biết. Nếu họ nhận thấy mình đã rơi ra khỏi vòng tròn hiểu biết của bản thân, họ sẽ im lặng hoặc chỉ nói, "tôi không biết". Họ thốt ra điều đó một cách thản nhiên, thậm chí còn có chút kiêu hãnh. Còn những gã tài xế sẽ nói cho chúng ta nghe đủ thứ ngoại trừ câu nói đó.

17

BẠN KIỂM SOÁT ÍT HƠN BẠN NGHĨ

Ảo tưởng kiểm soát

Ngày nào cũng thế, lúc gần chín giờ, một người đàn ông đội mũ đỏ đứng giữa quảng trường và bắt đầu khua loạn xạ chiếc mũ của mình. Sau năm phút, anh ta biến mất. Một ngày, có viên cảnh sát lại gần và hỏi anh ta: "Anh đang làm gì vậy?" "Tôi đuổi bọn hươu cao cổ." "Nhưng làm gì có hươu cao cổ ở đây." "Thế thì nghĩa là tôi đang làm tốt việc của mình."

Người bạn của tôi bị gãy chân nằm bẹp gí trên giường có nhờ tôi mua hộ một tờ vé số. Tôi bèn đến tiệm tạp hóa, tích một vài ô, viết tên anh ta vào, rồi trả tiền. Khi tôi về đưa cho anh bạn một bản copy của tấm vé, anh ta kêu lên: "Sao cậu lại điền vào tờ vé số? Tôi muốn làm việc đó. Tôi sẽ không bao giờ trúng số với các số của cậu!" Tôi bèn hỏi: "Cậu thực sự nghĩ nếu cậu chọn số thì nó sẽ ảnh hưởng đến kết quả sao?" Cậu ta nhìn tôi mặt ngẩn ra.

Ở các casino, hầu hết mọi người đều ném súc sắc thật lực nếu họ cần một con số to và hết sức nhẹ nhàng khi họ đang muốn một số nhỏ - điều này phi lý chẳng khác nào các fan bóng đá nghĩ rằng họ có thể thay đổi trận đấu bằng cách hoa chân múa tay trước ti vi. Rủi thay, họ có cùng một ảo tưởng với những người tìm cách tác động đến thế giới bằng cách truyền phát những suy nghĩ "đúng đắn" (ví dụ: các rung chấn, năng lượng tích cực, quả báo...).

Ảo tưởng kiểm soát chính là xu hướng tin rằng chúng ta có thể tác động đến một điều gì đó mà chúng ta không thể suy chuyển được. Nó được phát hiện vào năm 1965 bởi hai nhà nghiên cứu, Jenkins và Ward. Các thí nghiệm của họ chỉ đơn giản bao gồm hai nút bấm và một cây đèn. Hai người họ có thể điều chỉnh khi nào thì các nút bấm được kết nối với cây đèn và khi nào thì không. Dù cho cây đèn bật lên hay tắt đi một cách ngẫu nhiên, thì các đối tượng thí nghiệm vẫn tin rằng mình có thể tác động lên cây đèn bằng cách dùng nút bấm.

Hãy xem xét thêm ví dụ này: một nhà nghiên cứu người Mỹ nghiên cứu độ nhạy với sự đau đớn do âm thanh gây ra. Để thực hiện, ông ta xếp người tham gia đứng trong các buồng cách âm và vặn tiếng to dần lên cho đến khi các đối tượng thí nghiệm ra dấu cho ông dừng lại. Hai buồng A và B giống y hệt nhau, ngoại trừ một điểm: buồng B có một nút bấm khẩn cấp màu đỏ trên tường. Nút bấm này được bố trí chỉ để cho có, nhưng nó đem lại cho những người tham gia cảm giác họ đang kiểm soát được tình hình, giúp họ chịu đựng được âm thanh ở mức lớn hơn khá nhiều. Nếu như bạn từng đọc các tác giả như Aleksandr Solzhenitsyn, Primo Levi, hay Viktor Frankl[(8)], bạn sẽ không ngạc nhiên trước phát hiện này: chính ý nghĩ rằng người ta có thể kiểm soát được số phận, dù chỉ một chút xíu, đã khuyến khích những tù nhân ấy không từ bỏ hy vọng.

[(8)] Những tác giả này có điểm chung là từng phải ngồi tù trong chiến tranh.

Băng qua đường ở Los Angeles không phải là điều dễ dàng, nhưng may thay, chỉ cần bấm nút, ta có thể khiến xe cộ dừng lại. Nhưng có thật là như vậy? Mục đích thực sự của cái nút bấm là khiến chúng ta tin rằng mình có thể tác động đến đèn giao thông, và nhờ đó chúng ta chấp nhận chờ tín hiệu thay đổi một cách kiên nhẫn hơn. Tương tự như thế là hai nút bấm "mở cửa" và "đóng cửa" trong thang máy: rất nhiều trong số đó thậm chí còn chẳng được nối với bảng điện. Mẹo này cũng xuất hiện ở những văn phòng thiếu vách ngăn: với một số người, nhiệt độ là quá nóng, nhưng những người khác lại thấy quá lạnh. Những kỹ thuật viên khôn ngoan bèn tạo ra ảo tưởng kiểm soát bằng cách lắp các đĩa chỉ số nhiệt độ giả. Nhờ đó người ta giảm được tiền điện và cả những lời than phiền. Những mánh khóe như vậy được gọi là các "nút trấn an" và người ta sử dụng nó khắp mọi nơi.

Các lãnh đạo ngân hàng và quan chức chính phủ sử dụng các nút trấn an vô cùng thành thục. Lấy ví dụ như tỷ giá ngân sách liên bang - một tỷ giá vô cùng ngắn hạn - nói chính xác thì đó là tỷ giá một đêm. Mặc dù tỷ giá này không ảnh hưởng đến tỷ giá lãi suất (vốn là một chức năng của cung và cầu, và là một nhân tố quan trọng trong các quyết định đầu tư), thị trường chứng khoán lại hốt hoảng trước từng biến động của nó. Không ai hiểu được tại sao tỷ giá lãi suất qua một đêm lại có thể gây ảnh hưởng lớn như vậy đến thị trường, nhưng ai cũng tin vào điều đó thì họ buộc phải tin theo. Tương tự như thế với trường hợp các phát ngôn chính thức của chủ tịch Ngân hàng Dự trữ Liên bang; các thị trường dịch chuyển, mặc dù những phát ngôn ấy không có giá trị thực tế mấy đối với nền kinh tế thực. Chúng chỉ là những sóng âm. Thế mà chúng ta vẫn cho phép những kẻ đứng đầu trong lĩnh vực kinh tế tiếp tục tạo ra ảo tưởng. Tất cả mọi người có liên

quan chỉ tỉnh ngộ khi nhận ra sự thật: kinh tế toàn cầu là một hệ thống về cơ bản không thể kiểm soát.

Còn bạn thì sao? Bạn vẫn giữ được mọi thứ trong tầm kiểm soát chứ? Có lẽ không nhiều như bạn nghĩ đâu. Chớ nghĩ rằng bạn đang điều khiển mọi thứ trong cuộc sống như một hoàng đế La Mã. Thay vào đó, bạn là người đàn ông đội mũ đỏ. Vì thế, hãy tập trung vào một số ít những việc quan trọng mà bạn có thể thực sự tác động vào. Còn những việc khác thì: *Que sera, sera*[(9)].

[(9)] Điều gì đến, sẽ đến.

18

KHÔNG BAO GIỜ TRẢ CÔNG LUẬT SƯ THEO GIỜ

Xu hướng làm vì thưởng

Hồi thế kỷ XIX, nhằm kiểm soát sự hoành hành của chuột, chính quyền Pháp tại Hà Nội thông qua một đạo luật: cứ mỗi con chuột chết nào được giao nộp cho nhà chức trách, người bắt chuột sẽ được nhận phần thưởng. Thế là, mặc dù có rất nhiều chuột bị tiêu diệt, nhưng rất nhiều con trong số chúng đồng thời cũng được nuôi chỉ vì mục đích lãnh thưởng.

Vào năm 1947, khi các bút tích Biển Chết[10] được phát hiện, các nhà khảo cổ học đưa ra một mức thưởng cho người nào trình lên một mảnh da mới. Mặc dù người ta tìm ra được thêm rất nhiều cuộn da, nhưng chúng toàn là những cuộn da bị xé rách để nhận được nhiều tiền thưởng hơn. Tương tự như thế, ở Trung Quốc vào thế kỷ XIX, người ta trao thưởng cho người nào phát hiện ra xương khủng long. Một số nông dân tìm thấy một vài mẩu xương trên đất nhà họ, đập gãy chúng, sau đó mới đi lãnh thưởng. Nhưng phương thức thưởng công ngày nay cũng chẳng hiệu quả gì hơn: ban lãnh đạo các công ty cam kết khen thưởng cho những ai đạt được mục tiêu đề ra. Kết quả là sao? Những người quản lý liền dốc sức tìm cách hạ mức mục tiêu hơn là tìm cách để kinh doanh phát đạt hơn.

[10] Một tập hợp bao gồm khoảng 980 bút tích khác nhau được phát hiện trong thời kỳ 1946-1956 tại mười một hang động cách bờ biển phía Tây Bắc của Biển Chết 2km.

Trên đây là một số ví dụ của *xu hướng làm vì thưởng*. Thuật ngữ nghe có phần to tát này, do Charlie Munger đặt tên, thực ra lại miêu tả một nhận định khá thông thường: người ta thường làm đủ mọi thứ để hưởng lợi tối đa từ hình thức khen thưởng. Điều đáng lưu tâm trước hết là, mức độ thay đổi chóng vánh trong cách xử sự của mọi người khi các phương thức khen thưởng được áp dụng hoặc bị thay đổi; thứ hai là thực tế rằng người ta chỉ chăm chăm nhắm đến việc tưởng thưởng vì chính bản thân họ, chứ không vì những dụng ý lớn hơn ẩn sau chúng.

Các hệ thống khen thưởng hiệu quả thường bao gồm cả dụng ý lẫn phần thưởng. Chẳng hạn: vào thời La Mã cổ đại, các công trình sư được đứng dưới công trình của họ vào các buổi lễ khai thông cầu. Trong khi các hệ thống khen thưởng tồi thì ngược lại, phớt lờ hoặc thậm chí bóp méo mục đích ẩn sau nó. Ví dụ, kiểm duyệt một cuốn sách sẽ khiến cho nội dung của nó càng được biết đến, còn trao thưởng cho các nhân viên ngân hàng theo từng khoản cho vay sẽ dẫn đến một hồ sơ tín dụng tệ hại. Công khai mức lương của CEO không làm giảm mức tiền lương cao ngất ngưởng đó, mà ngược lại, còn nâng chúng cao thêm. Vì không ai muốn làm một vị CEO thiệt thòi trong ngành của mình cả.

Bạn có muốn tác động đến hành vi của một nhóm người hoặc các tổ chức không? Bạn luôn luôn có thể rao giảng về các giá trị và tầm nhìn, hoặc bạn có thể viện đến lý luận. Nhưng trong gần như mọi trường hợp, các biện pháp tưởng thưởng đều tỏ ra có hiệu quả hơn. Những biện pháp này không cần phải là tiền; bất cứ thứ gì khả dĩ, từ điểm số cao cho đến giải Nobel rồi thì việc được cứu rỗi ở kiếp sau.

Tôi từng mất một thời gian dài tìm hiểu điều gì khiến cho các nhà quý tộc đầy học thức thời Trung cổ từ bỏ cuộc sống phong lưu nhung lụa của họ

để trèo lên lưng ngựa và lao vào những cuộc thập tự chinh. Họ thừa biết hành trình gian khổ đến Jerusalem kéo dài ít nhất sáu tháng và sẽ phải đi xuyên qua lãnh thổ địch; nhưng họ vẫn dấn thân vào. Và rồi tôi ngộ ra: câu trả lời chính là các cơ chế tưởng thưởng. Nếu họ sống sót trở về, họ có thể giữ lại các chiến lợi phẩm từ cuộc chiến và sống sung túc đến cuối đời. Nếu họ chết một cách tự động, họ sẽ ra đi như những kẻ tử vì đạo - với tất cả những lợi ích đi kèm. Một quyết định vẹn cả đôi đường.

Thử hình dung rằng thay vì lấy tài sản của kẻ địch, các binh lính lại được tính tiền công theo giờ. Như vậy rõ ràng họ sẽ muốn làm việc càng lâu càng tốt, phải không? Thế thì tại sao chúng ta lại làm thế với các luật sư, kiến trúc sư, chuyên gia tư vấn, nhân viên kế toán, và thầy dạy lái xe? Tôi khuyên bạn: hãy quên đi tiền công theo giờ và luôn luôn thương lượng một cái giá cố định ngay từ đầu.

Bạn cũng cần phải đề phòng những nhà cố vấn đầu tư ủng hộ một số sản phẩm tài chính cụ thể. Họ không quan tâm tình trạng tài chính của bạn tốt hay xấu, mà chỉ quan tâm làm sao kiếm được hoa hồng từ những sản phẩm ấy mà thôi. Kế hoạch kinh doanh của những doanh nhân và chuyên viên đầu tư ngân hàng cũng giống như vậy. Thường thì chúng đều vô giá trị, vì các công ty chỉ thực tâm nghĩ đến lợi ích của bản thân họ. “Đừng bao giờ hỏi một thợ cạo xem bạn có nên cắt tóc hay không,” bạn còn nhớ câu ngạn ngữ xưa cũ này không nhỉ?

Kết luận: Hãy đề phòng *xu hướng làm vì thưởng*. Nếu cách hành xử của một tổ chức hay một cá nhân khiến bạn bối rối, hãy tự hỏi xem họ hưởng lợi gì từ đó. Tôi cam đoan rằng bạn sẽ có thể lý giải 90% các trường hợp theo cách này. Còn điều quyết định 10% còn lại ư? Đam mê, sự ngốc nghếch, chứng rối loạn tâm thần, hoặc dã tâm.

19

HIỆU QUẢ ĐÁNG NGỜ CỦA BÁC SĨ, CHUYÊN GIA TƯ VẤN, VÀ CHUYÊN GIA TRỊ LIỆU TÂM LÝ

Dao động về trung bình[11]

Chứng đau lưng của ông có lúc đỡ hơn, có lúc lại tệ đi. Có những ngày ông cảm thấy mình có thể dịch chuyển được cả trái núi, nhưng cũng có ngày chỉ cử động thôi cũng đủ mệt. Mỗi khi ông bị như vậy - mà cũng may chuyện này hiếm xảy ra - là vợ ông lại lái xe đưa ông đến gặp chuyên gia xương khớp. Hôm sau ra viện, ông lại cảm thấy khỏe khoắn hơn và giới thiệu người trị liệu đó cho tất cả mọi người.

Một người đàn ông khác, trẻ hơn và là một tay golf nghiệp dư với điểm chấp là 12 cũng ca tụng thầy dạy golf của mình y như vậy. Cứ khi nào anh ta chơi kém, anh ta lại đặt hẹn để học một tiếng với tay golf chuyên nghiệp đó, và ngạc nhiên làm sao, ở buổi chơi sau anh ta khá lên nhiều.

[11] Các nhà khoa học giải thích, sau các sự kiện cực đoan, sự kiện xảy ra tiếp sau thường có khả năng bớt cực đoan hơn. Nhà khoa học người Anh Francis Galton giải thích bằng phát hiện của ông: con cái của cha mẹ cao thường có xu hướng thấp hơn họ, trong khi đó con cái của cha mẹ thấp thường có xu hướng cao hơn cha mẹ. Galton cho rằng những quá trình không đi theo quy luật này sẽ nhanh chóng trở nên mất kiểm soát.

Người thứ ba, một cố vấn đầu tư tại một ngân hàng lớn, sáng tạo ra một kiểu "vũ điệu nhảy mưa" để tự nhảy trong nhà vệ sinh mỗi khi chứng khoán của ông ta giảm điểm thảm hại. Thoạt nghe thì ngớ ngẩn, nhưng ông ta cảm thấy mình buộc phải làm vậy: vì mọi chuyện luôn khá hơn sau đó.

Điều kết nối ba người đàn ông này lại với nhau là một tư duy sai lầm: ảo tưởng *dao động về trung bình*.

Giả sử khu vực bạn sống đang trải qua một thời kỳ lạnh kỷ lục. Và gần như chắc chắn là, nhiệt độ sẽ tăng lên sau một vài ngày - để quay lại mức trung bình hằng tháng. Các hiện tượng như nắng nóng gay gắt, hạn hán, hoặc mưa gió cũng thế. Thời tiết luôn dao động xung quanh một mức trung bình. Điều tương tự cũng đúng là chứng bệnh kinh niên, số điểm chấp trong chơi golf, cổ phiếu trên thị trường chứng khoán, sự may mắn trong tình yêu, cảm giác hạnh phúc chủ quan, và điểm thi. Nói tóm lại, chứng đau lưng trầm trọng gần như sẽ dịu đi mà không cần đến người trị liệu. Tay golf có thể lại đạt được hệ số điểm chấp là 12 mà không cần thêm các buổi học. Và cổ phiếu của nhà cố vấn đầu tư hẳn cũng sẽ quay lại mức trung bình của thị trường - dù có hay không có điệu nhảy trong nhà vệ sinh.

Bên cạnh những biểu hiện cực đoan là những biểu hiện ít cực đoan hơn. Những cổ phiếu thành công nhất trong ba năm qua khó có thể tiếp tục là những cổ phiếu thành công nhất trong ba năm sắp tới. Biết điều này rồi, bạn có thể hiểu được vì sao một số vận động viên không muốn xuất hiện trên trang nhất các tờ báo: trong tiềm thức, họ biết rằng lần tới khi họ tranh tài, họ có thể sẽ không đạt được thành tích cao tương tự nữa - điều này vốn không liên quan đến sự quan tâm của truyền thông, mà liên quan đến phong độ của họ.

Hoặc không hãy lấy ví dụ về vị giám đốc một bộ phận muốn nâng cao tinh thần của nhân viên bằng cách cử 3% số nhân viên làm việc kém nhiệt huyết nhất tham gia một khóa học. Kết quả ra sao? Lần tới ông ta theo dõi mức độ nhiệt huyết của họ, những người này không còn nằm trong tốp dưới nữa - thay vào đó sẽ là những người khác. Liệu có phải đó là nhờ khóa học không? Cũng khó nói, vì độ nhiệt huyết của nhóm nhân viên này hẳn vẫn sẽ trở về mức trung bình của họ ngay cả khi không được tập huấn. Tình huống này cũng gần giống việc những bệnh nhân nhập viện vì bệnh trầm cảm vậy. Họ thường rời viện trong tâm trạng khá hơn. Tuy nhiên, vẫn có khả năng là nhập viện chẳng giúp ích được gì cho họ cả.

Một ví dụ khác: tại Boston, những ngôi trường có năng lực kém nhất phải đăng ký tham gia vào một chương trình hỗ trợ phức tạp. Năm kế tiếp, những trường này đều đạt thứ hạng cao hơn, một sự tiến bộ mà giới quyền chức gán cho thành công của chương trình thay vì hiện tượng tự nhiên là *dao động về trung bình*.

Phớt lờ hiện tượng *dao động về trung bình* có thể đem lại những hậu quả tai hại, ví dụ như việc các giáo viên (hoặc quản lý) kết luận rằng cây gậy thì hiệu quả hơn củ cà rốt[(12)]. Ví dụ, sau một bài kiểm tra, những học sinh đạt kết quả cao nhất được khen ngợi còn những em đạt kết quả thấp nhất bị khiển trách. Trong bài kiểm tra sau, thì các học sinh khác - thuần túy tình cờ - lại đạt được điểm số cao nhất và thấp nhất. Vậy là, người giáo viên kết luận rằng khiển trách có tác dụng và khen ngợi thì gây cản trở: lại một suy nghĩ sai lầm.

[(12)] Cây gậy và củ cà rốt là một cách ví von của phương Tây ám chỉ sự trừng phạt và phần thưởng. Trong quan hệ quốc tế, cách diễn đạt này ám chỉ một loại chính sách ngoại giao mà các nước lớn áp dụng nhằm thay đổi hành vi của các nước nhỏ hơn. Cây

gậy tượng trưng cho sự đe dọa trừng phạt, củ cà rốt tượng trưng cho quyền lợi hay phần thưởng.

Kết luận: Khi bạn nghe những câu chuyện kiểu như: “Tôi bị ốm, tôi đến bác sĩ, vài ngày sau thì tôi khỏe hơn” hoặc “Công ty vừa có một năm tồi tệ, vì thế chúng tôi mời một nhà tư vấn về, và giờ các kết quả đã trở lại bình thường”, hãy nghĩ đến người bạn cũ của chúng ta, ảo tưởng *dao động về trung bình*.

20

ĐỪNG BAO GIỜ NHÌN VÀO KẾT QUẢ ĐỂ PHÁN XÉT MỘT QUYẾT ĐỊNH

Thành kiến kết quả

Một giả thuyết nhanh: giả sử có một triệu con khỉ đầu cơ vào thị trường chứng khoán. Chúng mua bán cổ phiếu điên cuồng và dĩ nhiên, một cách hoàn toàn ngẫu nhiên. Chuyện gì sẽ xảy ra? Sau một tuần, khoảng nửa số khỉ sẽ thu lời còn nửa kia thì lỗ. Những con thu lời có thể ở lại; những con thua lỗ sẽ bị gửi trả về chuồng. Đến tuần thứ hai, một phần hai số khỉ còn lại vẫn tiếp tục thu lời, còn nửa kia thì lỗ và bị gửi trả về. Việc này cứ thế tiếp diễn. Sau mười tuần, sẽ chỉ còn khoảng một ngàn con khỉ - những con đã luôn đầu tư tiền bạc đúng chỗ. Sau hai mươi tuần, chỉ còn lại đúng một con - con khỉ này luôn luôn chọn được những cổ phiếu sinh lời và giờ đã trở thành triệu phú. Ta tạm gọi nó là khỉ phát đạt.

Truyền thông phản ứng ra sao trước câu chuyện này? Họ sẽ chộp ngay lấy con khỉ này để truy ra "những nguyên tắc thành công". Và họ sẽ tìm ra một vài bí quyết: có thể con khỉ này ăn nhiều chuối hơn những con khác. Có lẽ nó ngồi ở góc khác của chuồng. Hoặc có thể nó luôn quăng mình vun vút giữa các cành cây, hoặc là nó thường trầm ngâm suy tư trong lúc tự rửa ráy. Nó ắt phải có công thức nào đó để thành công, phải không nhỉ? Nếu không thì làm sao nó có thể đầu tư khôn ngoan đến vậy? Bách phát bách trúng hai năm liền - mà nó lại chỉ là một con khỉ chứ? Không thể nào!

Câu chuyện về con khỉ minh chứng cho *thành kiến kết quả*: chúng ta thường đánh giá các quyết định dựa trên kết quả thay vì quá trình ra quyết định. Sai lầm này còn được gọi là "lỗi sử gia". Một ví dụ kinh điển chính là vụ người Nhật tấn công Trân Châu Cảng. Liệu căn cứ quân sự khi ấy có nên được di tản hay không? Từ góc nhìn ngày nay thì có rất nhiều bằng chứng hiển nhiên cho thấy một vụ tấn công sắp xảy ra. Thế nhưng, chỉ khi nhìn lại ta mới thấy rõ các dấu hiệu. Vào thời điểm đó, năm 1941, có đầy rẫy các dấu hiệu mâu thuẫn. Một số cho thấy sẽ có tấn công; một số không hề chỉ ra điều đó. Để đánh giá tính đúng đắn của quyết định, chúng ta phải sử dụng những thông tin sẵn có vào thời điểm đó, lọc bỏ tất cả những gì chúng ta đã biết về nó sau vụ tấn công (đặc biệt là việc nó thực sự đã xảy ra).

Một thí nghiệm khác: bạn phải đánh giá năng lực của ba bác sĩ phẫu thuật tim. Để làm được điều này, bạn yêu cầu mỗi người thực hiện một ca phẫu thuật khó gấp năm lần. Nhiều năm qua, rủi ro tử vong từ các cuộc phẫu thuật này duy trì ổn định ở mức 20%. Với bác sĩ A, không một ai chết. Với bác sĩ B, một bệnh nhân chết. Với bác sĩ C, hai người chết. Vậy bạn chấm điểm năng lực của A, B, C như thế nào? Nếu bạn tư duy giống như hầu hết mọi người, bạn sẽ chấm cho A là nhất, B là nhì, và C là tệ nhất. Và như thế bạn đã rơi vào *thành kiến kết quả*. Bạn có thể đoán ra lý do: mẫu phân tích quá ít, cho nên kết quả không có ý nghĩa. Bạn chỉ thực sự có thể phán xét một bác sĩ phẫu thuật nếu như có hiểu biết chuyên môn nhất định, và sau đó cẩn trọng theo dõi quá trình chuẩn bị và tiến hành phẫu thuật. Nói cách khác, bạn phải đánh giá quá trình chứ không phải kết quả. Một cách khác, là bạn phải dùng đến nhiều mẫu phân tích hơn: một trăm hoặc một nghìn ca phẫu thuật nếu như bạn có đủ bệnh nhân cần đến loại phẫu thuật cụ thể này. Còn hiện tại, hãy chỉ biết rằng, với một bác sĩ phẫu

thuật hạng trung, tỷ lệ không ai chết là 33%, tỷ lệ một người chết là 41%, và tỷ lệ hai người chết là 20%. Điểm cần chú ý là: không có sự khác biệt lớn giữa tỷ lệ không tử vong và tỷ lệ hai người tử vong. Đánh giá ba bác sĩ phẫu thuật mà chỉ dựa trên kết quả sẽ không chỉ là việc làm cẩu thả, mà còn phi đạo đức.

Kết luận: Đừng bao giờ đánh giá một quyết định chỉ dựa trên kết quả của nó, đặc biệt là khi đánh giá ấy chịu tác động bởi yếu tố ngẫu nhiên và "các yếu tố ngoại cảnh". Một kết quả tồi không hẳn chỉ ra một quyết định tồi và ngược lại. Do đó thay vì vò đầu bứt tai vì một quyết định sai lầm, hoặc vỗ tay tán thưởng chính mình vì một quyết định có thể do trùng hợp mà dẫn đến thành công, hãy ghi nhớ vì sao bạn lại chọn những gì đã chọn. Liệu các lý do của bạn có hợp lý hợp tình hay không? Và liệu tiếp tục với phương pháp đó bạn có thu được kết quả tốt hay không, ngay cả khi bạn đã không may mắn ở lần trước đó.

21

ÍT HƠN LÀ NHIỀU HƠN

Nghịch lý lựa chọn

Cách đây không lâu, em gái tôi và anh chồng tậu một căn nhà đang hoàn thiện. Từ lúc ấy, chúng tôi không thể nói chuyện về bất cứ điều gì ngoài chuyện ấy. Đề tài thảo luận trong suốt hai tháng đó chỉ xoay quanh sàn phòng tắm: gốm, granite, cẩm thạch, đá, gỗ, thủy tinh, hay bất kỳ phương án lát sàn nào được biết đến. Hiếm khi tôi thấy em gái mình khổ não đến vậy. "Có quá nhiều lựa chọn," cô ấy than vãn, giơ tay lên trời, rồi lại chúi đầu vào tập ca-ta-lô đá lát sàn luôn kè kè bên cô ấy.

Tôi đã đếm và nghiên cứu thấy rằng: cửa hàng rau quả tại khu nhà tôi ở tích trữ 48 loại yogurt, 134 loại vang đỏ, 64 sản phẩm tẩy rửa khác nhau, và cả thảy 30.000 sản phẩm lặt vặt các loại. Amazon, đơn vị bán sách qua Internet, chào bán tới hai triệu đầu sách. Ngày nay, ai cũng bị ngập ngụa trong các khả năng, nào là hàng trăm chứng rối loạn tâm thần, hàng ngàn loại ngành nghề, vô số điểm du lịch, và vô vàn lựa chọn về lối sống. Chưa bao giờ chúng ta có nhiều lựa chọn đến vậy.

Hồi tôi còn nhỏ, chúng tôi chỉ có ba loại sữa chua, ba kênh truyền hình, hai nhà thờ, hai loại pho mát (vị nhẹ và vị đậm), một loại cá (cá hồi), và một loại điện thoại do bưu điện Thụy Sĩ cung cấp. Chiếc hộp đen với đĩa quay số phục vụ đúng một mục đích là gọi điện, nhưng chúng tôi chỉ cần có thế. Ngày nay thì khác, bất kỳ ai bước vào một cửa hàng điện thoại di động cũng

sẽ choáng ngợp trước hằng hà sa số các thương hiệu, mẫu mã, và nhiều lựa chọn gói cước.

Ấy thế mà lựa chọn lại là thước đo của sự tiến bộ. Đó là thứ khiến chúng ta khác biệt với các nền kinh tế kế hoạch[13] và thời kỳ Đồ đá. Tất nhiên, nhiều lựa chọn sẽ làm bạn hào hứng, nhưng có giới hạn thôi. Vượt quá giới hạn đó, sự thừa mứa sẽ hủy diệt chất lượng cuộc sống. Thuật ngữ dành cho trường hợp này là *nghịch lý lựa chọn*.

Trong cuốn sách mang đúng tiêu đề trên, nhà tâm lý học Barry Schwartz lý giải nguyên nhân của hiện tượng đó. Trước hết, có quá nhiều lựa chọn dẫn đến tê liệt tư duy. Để kiểm chứng, một siêu thị lập ra một gian hàng cho khách nếm thử hai mươi tư loại thạch. Họ có thể thử bao nhiêu loại tùy thích, rồi mua chúng với giá khuyến mãi. Ngày hôm sau, chủ gian hàng thực hiện cùng một thí nghiệm với chỉ sáu vị. Kết quả ra sao? Họ bán được nhiều thạch hơn gấp mười lần trong ngày thứ hai. Vì sao? Với quá nhiều lựa chọn, khách hàng khó lòng đưa ra quyết định, vì thế họ chẳng mua gì hết. Thí nghiệm này được lặp lại vài lần với các sản phẩm khác nhau. Kết quả thu được vẫn như cũ.

[13] Nền kinh tế trong đó nhà nước kiểm soát các yếu tố sản xuất và quyết định việc sử dụng các yếu tố sản xuất cũng như phân phối thu nhập.

Tiếp theo, càng có nhiều lựa chọn thì quyết định càng kém đi. Nếu bạn hỏi những người trẻ bây giờ điều gì là quan trọng ở một người bạn đời, thì họ sẽ liệt kê tất cả những phẩm chất phổ biến: trí tuệ, ứng xử tốt, tính cách nồng ấm, khả năng lắng nghe, tính hài hước, và bề ngoài hấp dẫn. Nhưng thực ra họ có cân nhắc những tiêu chuẩn đó khi chọn lựa ai đó hay không? Trước đây, một chàng trai trẻ từ một ngôi làng nhỏ có thể chọn ra một người trong số khoảng hai mươi cô gái cùng độ tuổi học cùng trường với mình. Anh ta biết gia đình của các cô kia và các cô kia cũng vậy, vì thế quyết định được đưa ra dựa trên một vài phẩm chất mà hai bên biết rõ. Ngày nay, trong thời đại hẹn hò qua mạng, chúng ta có tới hàng triệu bạn đời tiềm năng để lựa chọn. Người ta đã chứng minh được rằng tâm lý stress bắt nguồn từ việc có đầy rẫy lựa chọn đã trở nên nặng nề đến mức bộ não của người đàn ông liền giới hạn lựa chọn của mình vào đúng một tiêu chuẩn duy nhất: bề ngoài hấp dẫn. Hậu quả của quá trình lựa chọn này thì bạn biết rồi - thậm chí có khi còn từ trải nghiệm của cá nhân.

Cuối cùng, ta dễ trở nên bất mãn khi đứng trước quá nhiều sự lựa chọn. Làm sao bạn có thể chắc chắn mình đang lựa chọn đúng khi có tới hai trăm phương án xung quanh khiến bạn hoa mắt chóng mặt? Câu trả lời là: không thể biết chắc được. Càng có nhiều lựa chọn, thì sau đó bạn càng thấy bất an và nảy sinh bất mãn.

Vậy thì bạn nên làm gì? Hãy suy nghĩ thật kỹ về những gì bạn muốn trước khi xem xét các lời mời chào sẵn có. Hãy viết ra những tiêu chuẩn ấy và bám sát vào chúng. Ngoài ra, hãy hiểu rằng bạn không bao giờ có thể đưa ra quyết định hoàn hảo. Mục tiêu đưa ra quyết định hoàn hảo, trong hoàn cảnh ta có vô số khả năng, là một dạng cầu toàn phi lý. Thay vào đó, hãy học cách chấp nhận lựa chọn “khá”. Đúng vậy, ngay cả trong chuyện tìm

bạn đời. Có thật là chỉ cái gì tốt nhất mới thích hợp hay không? Trong thời đại không giới hạn lựa chọn này, dường như điều ngược lại mới đúng: "Tạm được" mới chính là tối ưu (dĩ nhiên là tôi và bạn cũng không ngoại lệ).

22

BẠN THÍCH TÔI, BẠN THỰC SỰ, THỰC SỰ THÍCH TÔI

Thành kiến yêu thích

Kevin vừa mua được hai thùng rượu vang Margaux hảo hạng. Anh hiếm khi uống rượu - thậm chí còn chẳng uống rượu vang Bordeux - nhưng cô nàng bán hàng lại quá dễ thương, không hề giả tạo hoặc nài ép, đơn giản là quá dễ thương. Vì thế anh bèn mua chúng về.

Joe Girard được coi là người bán xe hơi thành công nhất trên thế giới. Bí quyết thành công của ông là: "Khi bán bất kỳ các sản phẩm nào, không có gì hiệu quả hơn việc làm sao cho khách hàng thực sự tin là bạn yêu mến họ và quan tâm đến họ." Girard không chỉ biết nói suông: vũ khí bí mật của ông là gửi thiệp đến các khách hàng hằng tháng. Chỉ một câu dành cho họ là đủ: "Tôi mến bạn."

Thành kiến yêu thích là điều vô cùng dễ hiểu, thế nhưng chúng ta vẫn không ngừng rơi vào cái bẫy của nó. Nghĩa là: chúng ta càng thích ai đó, chúng ta càng dễ có xu hướng mua hàng của họ hoặc giúp họ. Tuy nhiên, vấn đề đặt ra là: "Dễ mến" thực chất là gì? Theo nghiên cứu, chúng ta nhìn nhận người khác là dễ chịu, nếu như (a) họ có bề ngoài hấp dẫn, (b) họ tương đồng với chúng ta về xuất thân, tính cách, hoặc sở thích, và (c) họ thích chúng ta. Hệ quả là, quảng cáo luôn ngập tràn những người hấp dẫn. Những người xấu tạo ấn tượng kém thân thiện và thậm chí còn chẳng được làm nền (xem lại A). Ngoài việc sử dụng những kiểu người siêu-hấp-dẫn,

quảng cáo còn sử dụng mẫu "người giống bạn và tôi" (xem lại B) - những người giống ta về ngoại hình, giọng nói, hoặc xuất thân. Tóm lại, càng giống thì càng tốt. Bắt chước chính là một thủ thuật tiêu chuẩn trong bán hàng nhằm đạt được chính xác hiệu quả ấy. Ở đây, người bán hàng tìm cách bắt chước cử chỉ, ngôn ngữ, và cả biểu cảm gương mặt của vị khách tiềm năng. Nếu như người mua nói chuyện rất nhỏ và chậm, chốc chốc lại đưa tay gãi đầu, thì sẽ không lạ gì nếu người bán cũng nói nhỏ và chậm, thi thoảng lại đưa tay lên gãi đầu. Điều đó khiến anh ta trở nên dễ mến trong mắt người mua, và từ đó dễ bán được hàng hơn. Cuối cùng, chẳng lạ gì khi các nhà quảng cáo suốt ngày khen ngợi chúng ta: đã bao nhiêu lần bạn mua một thứ gì đó "bởi vì bạn xứng đáng" chưa? Yếu tố C đến đây sẽ phát huy tác dụng: chúng ta thấy người khác hấp dẫn khi họ thích chúng ta. Những lời khen thường làm nên kỳ tích, ngay cả khi tưởng như rất sáo rỗng.

Thứ được gọi là bán hàng đa cấp (bán hàng qua mạng lưới cá nhân) hoạt động hoàn toàn nhờ vào *thành kiến yêu thích* đó. Mặc dù các dụng cụ đựng đồ bằng nhựa tốt trong siêu thị chỉ có giá bằng một phần tư giá của Tupperware, nhưng thương hiệu này vẫn đạt tổng doanh thu lên đến 2 tỷ đô la. Vì sao vậy? Những người bạn tổ chức các bữa tiệc Tupperware hoàn toàn phù hợp với các tiêu chuẩn tương đắc hai và ba một cách hoàn hảo.

Các đơn vị viện trợ triệt để lợi dụng *thành kiến yêu thích* đó. Các chiến dịch của họ luôn chỉ sử dụng hình ảnh phụ nữ hoặc trẻ em tươi cười. Bạn sẽ không bao giờ trông thấy một tay lính du kích bị thương với gương mặt khó chịu nhìn chằm chằm vào mình trên các biển quảng cáo - dù cho anh ta cũng rất cần sự hỗ trợ của bạn. Các tổ chức bảo tồn cũng lựa chọn cẩn thận đối tượng xuất hiện trong quảng cáo cho họ. Bạn đã bao giờ trông thấy một tập sách của Quỹ Động vật Hoang dã Thế giới mà chứa đầy hình ảnh của

loài nhện, sâu mọt, tảo, hay vi khuẩn hay chưa? Có lẽ sự sinh tồn của chúng cũng bị đe dọa chẳng kém gì gấu trúc, khỉ đột, koala, hay hải cẩu - mà có khi chúng còn quan trọng hơn đối với hệ sinh thái. Thế nhưng chúng ta chẳng có cảm tình gì với chúng cả. Một sinh vật càng hành xử giống loài người, càng giống với chúng ta, thì càng được chúng ta yêu mến. Loài ruồi ăn xác chết bị tuyệt chủng sao? Tệ quá.

Các chính khách đều rõ nằm lòng *thành kiến yêu thích*. Tùy theo thành phần và mối quan tâm của thính giả, họ sẽ nói nhấn mạnh vào các đề tài khác nhau, ví dụ như diện tích nhà ở, xuất thân xã hội, hoặc các vấn đề kinh tế. Và họ cho chúng ta ăn bánh vẽ: mỗi cử tri tiềm năng đều được làm cho cảm thấy mình là một thành viên quan trọng: "Lá phiếu của bạn quyết định!" Hẳn nhiên là lá phiếu của bạn có quyết định, nhưng nó chỉ chiếm một phần nhỏ xíu thôi, mà thậm chí còn chẳng can hệ gì.

Cậu bạn bán máy bơm dầu kể với tôi chuyện anh từng hoàn tất một phi vụ trị giá tám-chữ-số cho một đường ống dẫn dầu ở Nga. Tôi hỏi anh ta: "Hối lộ à?" Anh ta lắc đầu. "Chúng tôi đang tán phét thì bỗng nhiên nói sang chuyện đua thuyền. Hóa ra cả hai chúng tôi - người mua và tôi ấy - đều là người hâm mộ cuồng nhiệt của mẫu thuyền con 470. Từ lúc phát hiện ra chuyện đó, ông ta đâm ra mê tôi hẳn; tôi trở thành một người bạn. Thế là thương vụ xong xuôi. Tình thân còn phát huy tác dụng hơn cả hối lộ đấy nhé."

Vậy, nếu như bạn là một người bán hàng, hãy làm sao cho người mua nghĩ rằng bạn thích họ, ngay cả khi điều đó có nghĩa là bạn phải nịnh họ ra mặt. Còn nếu bạn là người tiêu dùng, hãy luôn nhớ đánh giá một sản phẩm độc lập với người nào đang bán nó. Hãy gạt bỏ người bán hàng khỏi đầu bạn, hoặc thậm chí, vờ như bạn chẳng hề thích họ.

23

ĐỪNG CỐ BÁM LẤY THỨ GÌ

Hiệu ứng sở hữu

Chiếc BMW nổi bật trong bãi đậu xe của đại lý bán xe cũ. Mặc dù trên công tơ mét chỉ ra rằng xe đã đi được một vài dặm, nhưng chiếc xe trông vẫn còn hoàn hảo. Tôi có biết đôi chút về xe đã qua sử dụng, và đối với tôi, chiếc xe đó trị giá khoảng 40.000 đô la. Tuy nhiên, người bán xe lại hét giá 50.000 đô la và không giảm giá dù chỉ một xu. Một tuần sau, anh ta gọi lại và đồng ý mức giá 40.000 đô la, tôi liền mua ngay. Ngày hôm sau, tôi lượn xe dạo một vòng và dừng lại ở một trạm xăng. Ông chủ trạm xăng bước ra ngắm nghía chiếc xe và ra giá 53.000 đô la bằng tiền mặt ngay tại chỗ. Tôi liền lịch sự từ chối. Chỉ đến lúc lái xe về tôi mới nhận ra mình đã ngốc nghếch như thế nào khi nói không. Một thứ tôi cho là chỉ đáng giá 40.000 đô la đã về tay tôi và bỗng dưng lên giá tới hơn 53.000 đô la. Nếu như tôi suy nghĩ một cách tỉnh táo, thì lẽ ra tôi đã phải bán chiếc xe đó ngay lập tức. Thế nhưng, tôi đã rơi vào cái bẫy của *hiệu ứng sở hữu*. Nói cách khác, nếu chúng ta bán một thứ gì đó, chúng ta ra giá cao hơn cái giá mà chính chúng ta sẵn sàng trả.

Để thử nghiệm điều này, chuyên gia tâm lý Dan Ariely đã tiến hành thí nghiệm sau: ở một trong các lớp dạy của mình, ông trao thưởng trong cuộc xổ số là các tấm vé đi xem một trận bóng rổ hấp dẫn, sau đó khảo sát xem các sinh viên định giá số vé này như thế nào. Những sinh viên không trúng

giải đánh giá những tấm vé này vào khoảng 170 đô la, trong khi những sinh viên thắng cuộc sẽ không chịu bán với mức giá dưới 2.400 đô la nếu cộng lại tính trung bình. Riêng việc đang sở hữu một món đồ đã khiến chúng ta thêm vào các số không ở bảng giá.

Hiệu ứng sở hữu biểu hiện rõ rệt trong lĩnh vực nhà đất. Những người bán nhà trở nên gắn bó với ngôi nhà của họ và do đó luôn đánh giá quá cao giá trị của chúng. Họ chê giá thị trường và trông đợi người mua trả cao hơn - điều hoàn toàn ngớ ngẩn vì phần chênh lệch này chính là giá trị tình cảm.

Richard Thaler đã tiến hành một thí nghiệm thú vị trong lớp học tại Đại học Cornell để đo lường *hiệu ứng sở hữu*. Ông phân phát những cốc cà phê cho một nửa số sinh viên và bảo họ hoặc là mang chúng về nhà, hoặc bán đi với mức giá họ tự định ra. Rồi lại hỏi một nửa số sinh viên không được phát cốc xem họ sẵn sàng trả bao nhiêu tiền cho một chiếc cốc. Nói cách khác, Thaler lập ra một phiên chợ bán những cốc cà phê. Người ta sẽ nghĩ rằng có khoảng 50% số sinh viên sẽ sẵn sàng tham gia phiên chợ - dù là bán hay mua một chiếc cốc. Thế nhưng kết quả thấp hơn như vậy nhiều. Vì sao? Vì trung bình thì người sở hữu sẽ không chịu bán dưới mức 5,25 đô la, còn người mua sẽ không trả hơn 2,25 đô la cho một cốc.

Có thể kết luận rằng chúng ta giỏi thu thập các thứ hơn là vứt bỏ chúng. Điều này không chỉ giải thích vì sao chúng ta chất đầy nhà các thứ lỉnh kỉnh, mà còn giải thích vì sao những người yêu tem, đồng hồ và các tác phẩm nghệ thuật hiếm khi từ bỏ bộ sưu tập của họ.

Điều đáng ngạc nhiên là, *hiệu ứng sở hữu* không chỉ tác động đến cảm giác sở hữu mà còn đến cảm giác sắp được sở hữu. Những hãng đấu giá như Christie's và Sotheby's cũng nhờ đó mà phát đạt. Một người đấu giá cho đến cuối buổi sẽ có cảm giác rằng vật đấu giá đã thuộc về họ rồi, vì thế

nâng cao giá trị của nó lên. Người sở hữu tiềm năng đó bỗng nhiên lại sẵn lòng trả nhiều hơn mức họ đã dự kiến, và bất kỳ sự rút lui nào khỏi cuộc đấu giá được coi là một sự mất mát - vốn hoàn toàn phi logic. Trong những buổi đấu giá lớn, chẳng hạn như đấu giá quyền khai mỏ hoặc tần số phát sóng di động, chúng ta thường quan sát thấy hiện tượng *lời nguyền kẻ chiến thắng*: trong trường hợp này, người đấu giá thành công trở thành người chịu thiệt hại kinh tế khi ông ta lên cơn phấn khích và đưa ra mức giá quá cao. Tôi sẽ nói sâu hơn nữa về hiện tượng *lời nguyền kẻ chiến thắng* ở chương 35.

Thị trường việc làm có một hiệu ứng tương tự. Nếu bạn đang ứng tuyển một công việc và không nhận được điện thoại hồi âm, bạn có mọi lý do để thất vọng. Tuy nhiên, nếu bạn vào được đến những vòng cuối của quy trình tuyển chọn, sau đó lại bị từ chối, nỗi thất vọng có thể còn lớn hơn - thật phi lý. Hoặc là bạn được nhận, hoặc là bị từ chối; những chuyện khác không quan trọng.

Kết luận: Đừng bám lấy thứ gì. Hãy coi tài sản của bạn như một thứ mà "vũ trụ" (hay bất cứ thứ gì bạn tin vào) chỉ tạm thời ban tặng cho bạn. Hãy nhớ rằng chúng có thể bị lấy đi trong nháy mắt.

24

TÍNH TẤT YẾU CỦA NHỮNG SỰ KIỆN KHÓ TIN

Sự trùng hợp

Vào lúc 7:15 tối, ngày 1 tháng Ba năm 1950, mười lăm thành viên của đội hợp xướng nhà thờ ở Beatrice, Nebraska gặp nhau theo lịch để tập dượt. Vì nhiều lý do khác nhau, họ đều đến muộn. Gia đình mục sư phải trì hoãn vì vợ ông ta còn phải là cho xong chiếc váy của cô con gái. Một cặp vợ chồng bị mắc kẹt vì xe của họ không khởi động được. Người chơi dương cầm muốn đến sớm ba mươi phút, nhưng sau bữa tối ông chìm vào một giấc ngủ sâu. Đủ thứ lý do. Đúng 7:25 tối, nhà thờ nổ tung. Cả thị trấn đều nghe thấy tiếng nổ. Nó phá tung các bức tường và đánh sụp trần nhà. Kỳ diệu thay, không ai thiệt mạng. Đội trưởng đội chữa cháy tìm được nguyên nhân vụ nổ là rò rỉ gas, mặc dù các thành viên đội hợp xướng tin chắc rằng họ vừa nhận được một dấu hiệu từ Chúa. Vậy là nhờ bàn tay của Chúa hay đây chỉ là sự trùng hợp?

Tuần trước, có một chuyện xảy ra khiến tôi nghĩ về người bạn học cũ của mình, Andy, anh bạn lâu lắm rồi tôi không nói chuyện. Bỗng nhiên điện thoại reo. Tôi bèn nhấc điện thoại, và ngạc nhiên thay, người gọi lại chính là Andy. "Tôi đúng là có khả năng ngoại cảm!" tôi đã phấn khích kêu lên như vậy. Nhưng đó là ngoại cảm hay chỉ là *trùng hợp*?

Ngày mồng 5 tháng Mười, 1990, tờ *San Francisco Examiner* đưa tin Intel sẽ kiện đối thủ của hãng là AMD ra tòa. Intel phát hiện ra rằng công ty này

đang lên kế hoạch ra mắt một con chip máy tính có tên AM386, một cái tên rõ ràng muốn ám chỉ con chip 386 của Intel. Cái cách mà Intel biết được thông tin này thật đáng ngạc nhiên: hoàn toàn tình cờ, cả hai công ty đều thuê người cùng tên là Mike Webb. Cả hai người đàn ông này đều ở cùng một khách sạn ở California và rời khỏi khách sạn cùng ngày. Sau khi họ đi, khách sạn này nhận một bưu kiện gửi Mike Webb ở quầy lễ tân. Trong đó có chứa các tài liệu mật về con chip AM386, và khách sạn này đã gửi nhầm nó cho Mike Webb làm ở Intel, và người này nhanh chóng gửi toàn bộ thông tin ấy cho phòng pháp lý.

Những câu chuyện như thế có dễ xảy ra hay không? Nhà tâm thần học người Thụy Sĩ C. G. Jung cho rằng chúng xảy ra dưới sự điều khiển của một thế lực không tên, mà ông gọi là đồng phương tương tính[(14)]. Thế nhưng một người tư duy lý trí thì nên tiếp cận những câu chuyện ấy như thế nào? Có lẽ là với một mẩu giấy và một cây bút chì. Hãy xem xét trường hợp đầu tiên, vụ nổ nhà thờ. Hãy vẽ bốn ô vuông tượng trưng cho từng sự kiện có nguy cơ xảy ra. Khả năng đầu tiên là điều đã thực sự xảy ra: "dàn hợp xướng trì hoãn và nhà thờ phát nổ". Nhưng vẫn còn ba sự lựa chọn khác: "dàn hợp xướng trì hoãn và nhà thờ không phát nổ", "dàn hợp xướng đến đúng giờ và nhà thờ phát nổ", và "dàn hợp xướng đến đúng giờ và nhà thờ không phát nổ". Hãy ước tính tần suất những sự kiện này xảy ra và viết chúng vào các ô tương ứng. Đặc biệt chú ý đến việc trường hợp cuối cùng thường xảy ra như thế nào: mỗi ngày, hàng triệu đội hợp xướng tập trung lại để tập dượt đúng theo lịch và nhà thờ của họ không phát nổ. Bỗng nhiên, câu chuyện của chúng ta không còn là không tưởng nữa. Vì trong hàng triệu nhà thờ này, khó có thể không xảy ra một sự cố như đã xảy ra ở Beatrice, Nebraska, ít nhất một lần trong vòng một thế kỷ. Vậy nên, chẳng có bàn tay của Chúa

nào ở đây hết. (Mà Chúa làm sao có thể muốn cho nổ tanh tành một nhà thờ được cơ chứ?)

(14) Nguyên bản tiếng Anh “synchronicity” - một thuật ngữ do C. G. Jung sáng tạo ra để chỉ các hiện tượng trùng hợp ngẫu nhiên (chẳng hạn như nhiều người có cùng chung suy nghĩ hoặc một hình ảnh tưởng tượng về sự kiện bất ngờ trước khi nó xảy ra...).

Chúng ta hãy tư duy tương tự với cú điện thoại kia. Hãy nghĩ rằng có rất nhiều lần "Andy" nghĩ tới bạn nhưng lại không gọi điện; những lần bạn nghĩ đến anh ta nhưng anh ta không gọi; lần bạn không nghĩ đến anh ta mà anh ta lại gọi; lần anh ta không nghĩ đến bạn nhưng bạn gọi... Có vô số lần bạn không nghĩ đến anh ta và anh ta không gọi. Nhưng vì người ta dành đến 90% thời gian của mình nghĩ về người khác, nên cũng không phải là không có khả năng cuối cùng có hai người lại nghĩ về nhau và một trong hai sẽ nhấc điện thoại. Và sẽ không chỉ có mỗi Andy: nếu như bạn có một trăm người bạn khác, khả năng chuyện này xảy ra sẽ tăng lên gấp bội.

Chúng ta có xu hướng phạm sai lầm khi xem xét các khả năng. Nếu như ai đó nói "không bao giờ", tôi thường xem xét đó như một khả năng rất nhỏ nhưng vẫn lớn hơn 0 bởi vì "không bao giờ" không thể nào tương đương với một khả năng âm.

Tóm lại: Đừng quá phấn khích. Những tình huống trùng hợp khó tin vốn chính xác là như vậy: hiếm hoi nhưng hoàn toàn có thể xảy ra. Không có gì đáng ngạc nhiên khi cuối cùng chúng cũng xảy ra cả. Nếu chúng không bao giờ xảy ra thì còn đáng ngạc nhiên hơn.

25

THẢM HỌA CỦA SỰ TUÂN THỦ

Tư duy tập thể

Bạn đã bao giờ miệng câm như hến trong một cuộc họp chưa? Hẳn là rồi. Bạn ngồi đó, không nói một lời, gật đầu cho qua các đề xuất. Dù sao thì, bạn cũng đâu có muốn làm một người phủ quyết đến cùng. Hơn nữa, bạn có thể cũng không chắc một trăm phần trăm vì sao mình lại không đồng ý, trong khi những người kia thì nhất trí - mà họ thì đâu phải là ngu ngốc. Vì thế bạn tiếp tục ngậm miệng thêm một buổi nữa. Khi tất cả mọi người suy nghĩ và hành xử như vậy, họ chịu tác động của *tư duy tập thể*: đó chính là khi một nhóm người thông minh đưa ra những quyết định liều lĩnh bởi tất cả mọi người đều điều chỉnh ý kiến của mình sao cho phù hợp với sự đồng thuận giả định. Bởi thế, các đề xuất cứ thế được thông qua trong khi mỗi thành viên có thể đã phủ quyết nếu như không có áp lực nhóm. *Tư duy tập thể* chính là một nhánh đặc biệt của *bằng chứng xã hội*, một lỗi tư duy chúng ta đã thảo luận trong chương 4.

Tháng Ba năm 1960, Sở Mật vụ Hoa Kỳ bắt đầu điều động những phần tử chống cộng lưu vong đến từ Cuba, hầu hết sống ở Miami, để chống lại chế độ của Fidel Castro. Tháng Giêng năm 1961, hai ngày sau khi nhậm chức, tổng thống Kennedy hay tin về một kế hoạch bí mật xâm chiếm Cuba. Ba tháng sau, một cuộc họp quan trọng diễn ra tại Nhà Trắng, nơi Kennedy và các cố vấn đồng loạt bỏ phiếu ủng hộ cuộc xâm chiếm. Ngày 17 tháng Tu

năm 1961, một lực lượng gồm 1.400 người Cuba lưu vong đổ bộ vào vịnh Con Lợn, ở bờ biển Nam Cuba, với sự trợ giúp của hải quân Hoa Kỳ, không quân, và CIA. Mục tiêu là lật đổ chính quyền Castro. Tuy nhiên, không có gì diễn ra như dự tính. Ngày đầu tiên, không một tàu tiếp tế nào vào được bờ. Không quân Cuba đánh chìm hai tàu đầu tiên, và hai tàu đến sau đó phải quay đầu chạy về Mỹ. Một ngày sau, quân đội của Castro bao vây toàn bộ đoàn quân. Đến ngày thứ ba, 1.200 người sống sót bị bắt và tống vào các nhà tù quân sự.

Vụ xâm chiếm vịnh Con Lợn của Kennedy được coi là một trong những thất bại lớn nhất trong chính sách ngoại giao của nước Mỹ. Việc một kế hoạch ngớ ngẩn như vậy được nhất trí thông qua, chứ chưa nói đến việc đã được thực hiện, là một điều đáng kinh ngạc. Tất cả những giả thuyết nêu ra để ủng hộ cuộc xâm chiếm là sai lầm. Ví dụ, người của Kennedy hoàn toàn đánh giá thấp sức mạnh của không quân Cuba. Thêm nữa, người ta còn dự trù rằng, trong tình huống khẩn cấp, đoàn quân có thể ẩn nấp ở dãy núi Escambray và tiến hành một cuộc chiến dưới lòng đất chống lại Castro từ đó. Chỉ nhìn liếc qua bản đồ cũng đủ thấy nơi ẩn nấp đó cách vịnh Con Lợn 100 dặm và giữa hai địa điểm là một đầm lầy không thể vượt qua. Thế mà Kennedy và các cố vấn thuộc nhóm những người tài trí nhất từng điều hành chính phủ Hoa Kỳ. Vậy thì đã có chuyện gì không ổn trong thời gian từ tháng Giêng tới tháng Tư năm 1961?

Giáo sư tâm lý học Irving Janis đã nghiên cứu nhiều vụ thất bại thảm hại. Ông kết luận rằng chúng đều theo quy trình sau: các thành viên có quan hệ khăng khít trong một nhóm nuôi dưỡng tinh thần đồng đội thông qua việc bồi đắp những ảo tưởng (một cách vô thức). Một trong những ảo tưởng này chính là niềm tin vào sự bất khả chiến bại: “Nếu cả lãnh đạo của

chúng ta [trong trường hợp này là Kennedy] và nhóm cố vấn tự tin rằng kế hoạch sẽ thành công, thì may mắn sẽ đứng về phía chúng ta." Tiếp sau đó là ảo tưởng về sự nhất trí: nếu những người khác cùng chung ý kiến, thì bất kỳ quan điểm phủ quyết nào ắt phải sai. Không ai muốn là kẻ phủ quyết phá hoại sự đoàn kết của cả nhóm hết. Cuối cùng thì, mỗi người đều vui mừng vì đã là một phần của nhóm. Thể hiện sự lo ngại đồng nghĩa với việc tự loại mình ra khỏi nhóm. Trong quá khứ tiến hóa của chúng ta, sự chối bỏ ấy chắc chắn dẫn đến cái chết; vì thế chúng ta cảm thấy bắt buộc phải đồng thuận với nhóm.

Tư duy tập thể không còn xa lạ trong giới kinh doanh. Một ví dụ kinh điển là số phận của hãng hàng không đẳng cấp thế giới Swissair. Trong vụ này, một nhóm các nhà cố vấn được trả lương hậu hĩnh làm việc cùng vị cựu CEO và, do quá phấn khích với những thành công quá khứ, họ xây dựng một chiến lược khuếch trương liều lĩnh (bao gồm việc thâu tóm một vài hãng hàng không ở châu Âu). Đội ngũ đầy nhiệt huyết này đạt được sự đồng thuận mạnh mẽ đến mức ngay cả những lo ngại chính đáng cũng bị gạt đi, dẫn đến sự sụp đổ của hãng hàng không này vào năm 2001.

Nếu có bao giờ nhận thấy mình đang ở trong một đội ngũ khăng khít và đồng thuận, bạn phải nói ra suy nghĩ của mình, ngay cả khi cả đội không thích điều đó. Hãy đặt nghi vấn trước những giả thuyết ngầm, ngay cả trước nguy cơ bị gạt ra khỏi cái tổ ấm áp của mình. Và nếu bạn đứng đầu một nhóm, hãy cử một người đóng vai trò phá bĩnh. Cô ấy sẽ không trở thành một thành viên được yêu mến nhất nhóm, nhưng cô ấy có thể chính là người quan trọng nhất.

26

VÌ SAO BẠN SẼ SỚM CHƠI MEGA TRILLIONS[15]

Phớt lờ khả năng

Có hai trò chơi may rủi: trong trò thứ nhất, bạn có thể thắng được 10 triệu đô la, còn trò thứ hai, 10.000 đô la. Bạn sẽ chơi trò nào? Nếu như bạn thắng trò thứ nhất, cuộc đời bạn sẽ thay đổi hoàn toàn: bạn có thể bỏ việc, thây kệ ông sếp của bạn và sống bằng số tiền thưởng. Nếu bạn thắng trò thứ hai, bạn có thể có một kỳ nghỉ dễ chịu ở bờ biển Ca-ri-bê, nhưng bạn sẽ phải nhanh nhanh chóng chóng quay lại bàn làm việc để vừa kịp nhận được tấm bưu thiếp do chính bạn gửi về. Khả năng thắng cuộc là một trên 100 triệu với trò thứ nhất và một trên 10.000 với trò thứ hai. Vậy bạn sẽ chọn chơi trò nào?

Cảm xúc hút ta vào trò chơi thứ nhất, dù trò thứ hai là lựa chọn tốt hơn gấp mười lần, sau khi đã xem xét một cách khách quan (xác suất về số lần thắng dự kiến). Do đó, ta sẽ có xu hướng hướng tới các trò may rủi có giá trị ngày càng lớn - Mega Millions, Mega Billions, Mega Trillions[16] - cho dù khả năng thắng có thấp đến mấy.

[15] Một trò chơi xổ số của người Mỹ được tổ chức ở 44 tiểu bang.

[16] Hàng triệu, hàng tỷ, hàng nghìn tỷ.

Trong một thí nghiệm kinh điển năm 1972, người tham gia được chia làm hai nhóm. Thành viên của nhóm thứ nhất hay tin họ sẽ được thử nghiệm sốc điện nhẹ. Ở nhóm thứ hai, người tham gia được cho biết nguy cơ gây sốc điện chỉ là 50%. Các nhà nghiên cứu đo lường mức độ lo lắng trên cơ thể của họ (nhịp tim, vẻ căng thẳng, ra mồ hôi, vân vân) không lâu trước khi bắt đầu. Kết quả thật đáng kinh ngạc: không hề có sự khác biệt gì. Người tham gia ở cả hai nhóm đều bị căng thẳng như nhau. Tiếp đó, các nhà nghiên cứu thông báo một loạt các khả năng giảm sốc điện cho nhóm thứ hai: từ 50 xuống còn 20%, sau đó là 10%, rồi 5%. Kết quả: vẫn không khác biệt gì! Tuy nhiên, khi họ tuyên bố sẽ tăng *cường độ* dòng điện, thì cấp độ lo lắng ở cả hai nhóm đều tăng - vẫn với mức độ giống nhau. Điều này cho thấy chúng ta phản ứng trước *mức độ* dự kiến của một sự kiện (quy mô của trò may rủi hoặc cường độ dòng điện) chứ không phải là *khả năng* xảy ra nó. Nói cách khác: chúng ta không có trực giác nắm bắt khả năng xảy ra.

Thuật ngữ thích đáng cho hiện tượng này là *phớt lờ khả năng*, và nó dẫn đến các sai lầm trong quyết định. Chúng ta đầu tư vào các công ty khởi nghiệp bởi vì lợi nhuận tiềm năng khiến chúng ta lóa mắt, nhưng chúng ta quên mất (hoặc quá lười biếng) không điều tra về khả năng đạt tăng trưởng của một doanh nghiệp mới thực ra rất mong manh. Tương tự, sau hàng loạt tin tức về một vụ rơi máy bay, chúng ta hủy các chuyến bay mà không thực sự xem xét khả năng rơi máy bay nhỏ đến mức nào (hiển nhiên là vốn không hề thay đổi dù trước hay sau thảm họa kia). Các nhà đầu tư không chuyên thì so sánh các vụ đầu tư của họ đơn thuần dựa trên lợi nhuận. Đối với họ, cổ phiếu của Google với lãi suất 20% hẳn là có giá trị gấp đôi một tài sản sinh lãi 10%. Như vậy là sai lầm. Sẽ khôn ngoan hơn nhiều khi ta đồng

thời cân nhắc rủi ro của hai cuộc đầu tư. Nhưng trái lại, chúng ta không hề có trực giác với điều này, vì thế chúng ta thường không để tâm vào đó.

Quay lại với thí nghiệm sốc điện: trong nhóm B, khả năng bị sốc điện được giảm xuống tiếp: từ 5% xuống 4% rồi 3%. Chỉ khi khả năng giảm xuống bằng 0 thì nhóm B mới phản ứng khác so với nhóm A. Đối với chúng ta, 0% rủi ro tuyệt đối tốt hơn so với 1% rủi ro (một khả năng cực thấp).

Để kiểm chứng, hãy xem xét hai phương pháp xử lý nước uống. Giả dụ một dòng sông phân ra hai nhánh rộng như nhau. Một nhánh được xử lý nhờ phương pháp A, giúp giảm thiểu nguy cơ tử vong vì nước nhiễm độc từ 5% xuống còn 2%. Nhánh kia được xử lý bằng phương pháp B, giúp giảm nguy cơ từ 1% xuống 0%, nghĩa là mối đe dọa hoàn toàn bị xóa bỏ. Vậy thì theo A hay B? Nếu bạn suy nghĩ giống hầu hết mọi người, bạn sẽ chọn ngay phương án B - mà như vậy rõ là ngớ ngẩn bởi với phương án A, số người chết sẽ giảm 3%, còn với B, chỉ giảm được 1%. Phương án A tốt hơn gấp ba lần! Lỗi tư duy sai lầm này được gọi là "thành kiến rủi ro bằng 0."

Một ví dụ kinh điển của hiện tượng này là Đạo luật Thực phẩm Hoa Kỳ ban hành năm 1958, trong đó cấm thực phẩm có chứa các chất gây ung thư. Được ban hành để giảm nguy cơ ung thư xuống mức bằng không, luật cấm này thoạt nghe rất hay, nhưng sau đó lại dẫn đến việc sử dụng những chất phụ gia thực phẩm nguy hiểm hơn (mà không gây ung thư). Điều này cũng thật vô lý: như Paracelsus chứng minh ở thế kỷ XVI, độc dược luôn luôn là do liều lượng quyết định. Hơn nữa, luật này không bao giờ có thể được tiến hành đúng chuẩn vì không thể nào loại bỏ hoàn toàn phân tử "bị cấm" khỏi thực phẩm. Mỗi trang trại sẽ phải vận hành như một nhà máy sản xuất chip máy tính siêu vô trùng, và chi phí của thực phẩm sẽ tăng lên một trăm lần. Xét về kinh tế, rủi ro bằng không hiếm khi là hợp lý. Một trường hợp ngoại

lệ là khi hậu quả quá sức khủng khiếp, ví dụ như một virus dễ lây lan, gây chết người thoát ra khỏi một phòng thí nghiệm công nghệ sinh học.

Chúng ta không hề có trực giác về rủi ro, và vì thế không giỏi phân biệt các loại đe dọa. Mối đe dọa càng nghiêm trọng và chủ đề càng khuấy động cảm xúc (chẳng hạn như hiện tượng phóng xạ), thì dường như việc giảm nhẹ rủi ro càng khó làm chúng ta yên lòng. Hai nhà nghiên cứu tại Đại học Chicago đã chứng minh con người sợ rủi ro bị nhiễm độc từ các loại chất độc ở mức 99% ngang bằng với mức 1%. Một phản ứng bất hợp lý, nhưng quá đỗi thường tình.

27

VÌ SAO MIẾNG BÁNH CUỐI CÙNG TRONG LỌ KHIẾN BẠN THÈM RỎ DÃI

Lỗi khan hiếm

Một lần tôi dùng cà phê tại nhà một người bạn. Trong khi chúng tôi ngồi đó và cố gắng nói chuyện thì ba đứa trẻ nhà cô ấy vật lộn với nhau trên sàn nhà. Bỗng nhiên tôi nhớ ra mình đã mang theo một vài hòn bi ve - thực ra là cả một túi đầy. Tôi thả chúng xuống sàn, với hy vọng những thiên thần nhỏ kia sẽ hòa thuận mà chơi với chúng. Ngược lại hoàn toàn: một cuộc tranh cãi nảy lửa đã nổ ra. Tôi không hiểu điều gì đang diễn ra cho đến khi quan sát kỹ hơn. Rõ ràng, trong vô số những hòn bi kia, chỉ có duy nhất một hòn bi màu xanh, và bọn trẻ liền tranh cướp chúng. Tất cả những hòn bi đều sáng bóng và có kích thước giống nhau. Thế nhưng hòn bi màu xanh có một lợi thế mà những hòn bi kia không có - nó là duy nhất. Tôi phải bật cười bởi sự trẻ con của bọn trẻ!

Vào tháng Tám năm 2005, khi tôi nghe nói Google sẽ ra mắt dịch vụ email riêng, tôi quyết tâm lập một tài khoản. (Cuối cùng thì tôi cũng có một cái.) Vào thời điểm đó, số lượng các tài khoản mới hết sức bị hạn chế và chỉ được tạo lập khi có thư mời. Điều này khiến tôi càng thèm muốn nó. Nhưng tại sao? Hiển nhiên không phải là vì tôi cần có một tài khoản email khác (thời điểm đó, tôi đã có tới bốn hòm thư rồi), hay vì Gmail tốt hơn đối thủ, mà chỉ vì không phải ai cũng có quyền mở tài khoản. Nhìn lại, tôi phải phì cười vì lũ người lớn chúng ta cũng trẻ con làm sao!

Người La Mã từng nói: *Rara sunt care*. Hiếm là có giá trị. Thực tế, *lỗi khan hiếm* ấy xưa như trái đất vậy. Cô bạn ba con của tôi là một nhân viên môi giới nhà đất làm việc bán thời gian. Cứ khi nào có một người mua đang hứng thú mà không thể ra quyết định, cô liền gọi điện và nói: "Một bác sĩ đến từ London hôm qua mới đi xem mảnh đất này. Ông ấy rất thích nó. Thế còn ông? Ông vẫn quan tâm chứ?" Người bác sĩ từ London kia - đôi khi là một giáo sư hoặc là một lãnh đạo ngân hàng - dĩ nhiên là một nhân vật hư cấu. Nhưng hiệu quả của mẹo này là thật. Nó khiến cho các khách hàng tiềm năng nhìn thấy cơ hội đang sắp biến mất ngay trước mắt, vì thế họ phải hành động và ký vào thỏa thuận. Tại sao? Một lần nữa vì sự khan hiếm tiềm năng của nguồn cung. Nếu xét một cách khách quan, thì tình huống này thật vô lý: người khách tiềm năng hoặc muốn mua mảnh đất với cái giá đã định, hoặc không - cho dù có ông bác sĩ đến từ London hay không.

Để đánh giá chất lượng của bánh bích quy, giáo sư Stephen Worchel chia người tham gia thí nghiệm làm hai nhóm. Nhóm thứ nhất nhận được một hộp đầy bánh quy, còn nhóm thứ hai chỉ nhận được hai chiếc bánh. Cuối cùng, những người chỉ có hai chiếc bánh lại chấm điểm chất lượng cao hơn rất nhiều so với nhóm thứ nhất. Thí nghiệm này được làm lại một vài lần và luôn luôn có kết quả giống nhau.

"Chỉ còn vài món cuối cùng," những mẩu quảng cáo báo động như vậy. "Chỉ còn ngày hôm nay," các áp phích cảnh báo. Các chủ phòng tranh cũng lợi dụng *lỗi khan hiếm* bằng cách dán chấm tròn "đã bán" đỏ chót dưới các bức tranh của họ, khiến cho những tác phẩm còn lại trở thành những món hàng khan hiếm cần phải được giành lấy nhanh chóng. Chúng ta sưu tập tem, đồng xu, xe cổ ngay cả khi chúng chẳng phục vụ một mục đích thực tế nào. Bưu điện không chấp nhận những con tem cũ, ngân hàng không lấy

những đồng xu cũ, còn những chiếc xe cổ thì còn không được phép ra phố. Song những vấn đề kia chỉ là chuyện nhỏ; thứ cuốn hút chúng ta chính là vì chúng khan hiếm.

Trong một nghiên cứu, các sinh viên được yêu cầu sắp xếp mười bức tranh theo thứ tự mức độ hấp dẫn - với thỏa thuận là sau đó họ có thể giữ lại một bức tranh như là phần thưởng cho sự tham gia của họ. Năm phút sau, họ được cho hay là bức tranh được chấm điểm cao thứ ba đã hết. Sau đó họ được yêu cầu xem xét cả mười bức tranh lại từ đầu. Bức tranh đã bị hết bỗng nhiên được xếp hạng là đẹp nhất. Trong tâm lý học, hiện tượng này được gọi là "điện kháng": khi ta bị tước mất một lựa chọn, ta bỗng nhiên thấy nó hấp dẫn hơn. Đây là một dạng phản kháng. Nó còn được biết đến với tên gọi "hiệu ứng Romeo và Juliet": bởi vì tình yêu giữa hai cô cậu mới lớn của Shakespeare bị cấm đoán, nên nó càng trở nên mãnh liệt. Nỗi khao khát ấy không nhất thiết chỉ có trong tình yêu. Ở Mỹ, các bữa tiệc sinh viên[17] tràn ngập những cô cậu tuổi teen say bí tỉ. Tại châu Âu, nơi độ tuổi cho phép uống rượu là mười tám, bạn lại không chứng kiến hành vi này.

[17] Tại Hoa Kỳ, độ tuổi được phép mua rượu là từ hai mốt tuổi trở lên.

Kết luận: Phản ứng thông thường trước sự khan hiếm chính là đánh mất khả năng suy nghĩ sáng suốt. Hãy đánh giá các sản phẩm và dịch vụ thuần túy dựa trên giá cả và ích lợi của chúng. Nếu một món đồ đang biến mất nhanh chóng hoặc nếu có tay bác sĩ nào đó đến từ London đang quan tâm đến nó thì cũng chẳng nghĩa lý gì.

28

KHI NGHE TIẾNG VÓ NGỰA, CHỚ KỲ VỌNG NHÌN THẤY NGỰA VẰN

Phớt lờ tỷ lệ cơ bản

Mark là anh chàng gầy gò đeo kính đến từ Đức thích nghe nhạc Mozart. Điều gì sau đây khả thi hơn? Mark là (a) một tài xế xe tải hoặc (b) một giáo sư văn học tại Frankfurt. Hầu hết sẽ đánh cược vào B, nhưng thế là nhầm to. Số tài xế xe tải ở Đức nhiều hơn gấp mười ngàn lần số giáo sư văn học tại Frankfurt. Do đó, khả năng Mark là một tài xế xe tải sẽ cao hơn. Điều gì vừa xảy ra vậy nhỉ? Mô tả chi tiết trên khiến chúng ta phớt lờ thực tế thống kê. Các nhà khoa học gọi lỗi này là *phớt lờ tỷ lệ cơ bản*: một sự bỏ qua những cấp độ phân bổ cơ bản. Đây là một trong những lỗi tư duy phổ biến nhất. Hầu như mọi nhà báo, nhà kinh tế và chính trị gia. đều thường xuyên mắc lỗi này.

Đây là ví dụ thứ hai: một người đàn ông trẻ bị đâm và bị thương rất nặng. Khả năng nào sau đây là cao nhất? (a) Kẻ tấn công là một di dân người Nga và nhập khẩu dao quân sự bất hợp pháp, hoặc (b) kẻ tấn công là một gã trung lưu người Mỹ. Bạn hiểu ra vấn đề rồi đấy: khả năng B cao hơn rất nhiều bởi vì số người Mỹ trung lưu nhiều hơn gấp một triệu lần so với số người nhập khẩu dao đến từ Nga.

Trong y học, hiện tượng *phớt lờ tỷ lệ cơ bản* đóng một vai trò quan trọng. Ví dụ, chứng đau nửa đầu có thể do nhiễm virus hoặc một khối u não (trong số nhiều nguyên nhân khác). Tuy nhiên, nhiễm virus phổ biến hơn rất

nhiều (cũng có nghĩa là chúng có khả năng xảy ra cao hơn), vì thế các bác sĩ ưu tiên chẩn đoán bệnh theo hướng này trước khi xét nghiệm tìm khối u. Chuyện này hết sức hợp lý. Trong trường y, các sinh viên dành rất nhiều thời gian để trừ bỏ hiện tượng *phớt lờ tỷ lệ cơ bản*. Tôn chỉ mà bất kỳ bác sĩ tương lai nào cũng thuộc nằm lòng ở Mỹ là: "Khi nghe thấy tiếng vó ngựa sau lưng, chớ kỳ vọng sẽ nhìn thấy ngựa vằn," nghĩa là: cần khảo sát khả năng mắc những chứng bệnh phổ biến nhất trước khi chẩn đoán những bệnh lạ, ngay cả khi bạn là bác sĩ chuyên khoa. Các bác sĩ là những người làm nghề duy nhất được đào tạo về tỷ lệ cơ bản.

Đáng tiếc, ít người trong ngành kinh doanh được đào tạo về tỷ lệ cơ bản. Thi thoảng tôi lại thấy những kế hoạch kinh doanh hết sức tham vọng của các doanh nhân và phấn khích trước sản phẩm, ý tưởng và cá tính của họ. Chính tôi cũng hay nghĩ: đây có thể là Google thứ hai! Nhưng cứ nghĩ tới tỷ lệ cơ bản là tôi quay trở lại mặt đất liền. Khả năng một công ty sống sót được qua năm năm đầu chỉ là 20%. Vậy thì, khả năng chúng trở thành một tập đoàn quốc tế là bao nhiêu? Gần bằng không. Warren Buffet từng lý giải vì sao ông không đầu tư vào các công ty công nghệ sinh học: "Bao nhiêu trong số các công ty này đạt doanh thu vài trăm triệu đô la? Chuyện đó đơn giản là không xảy ra... Kịch bản thường thấy nhất là các công ty này sẽ chỉ lơ lửng đâu đó ở tầm trung mà thôi." Đây chính là lối tư duy dựa trên tỷ lệ cơ bản. Đối với hầu hết mọi người, *thành kiến sống sót* (chương 1) là một trong những lý do họ phớt lờ tỷ lệ cơ bản. Họ có xu hướng chỉ nhìn thấy những cá nhân và công ty thành công bởi những trường hợp không thành công không được đề cập (hoặc ít được đề cập). Điều này khiến họ bỏ qua mất phần lớn những trường hợp "vô hình".

Hãy tưởng tượng bạn đang thử rượu tại một nhà hàng và phải đoán xem rượu này bắt nguồn từ quốc gia nào. Nhãn hiệu trên chai rượu đã bị che mất. Nếu như bạn, cũng giống tôi, không phải là người sành rượu, thì bạn chỉ có thể dựa vào tỷ lệ cơ bản để đoán. Từ kinh nghiệm bạn biết rằng ba phần tư rượu trên thực đơn có nguồn gốc từ Pháp, do đó sẽ hợp lý nếu bạn đoán đây là rượu của Pháp, ngay cả khi bạn nghi ngờ đó có thể là của Chile hoặc California.

Đôi khi tôi có hân hạnh được nói chuyện trước sinh viên của các trường kinh doanh danh giá. Khi tôi hỏi về những triển vọng nghề nghiệp của họ, hầu hết đều trả lời rằng, trong tương lai trung hạn, họ thấy mình trở thành thành viên ban quản trị của các công ty toàn cầu. Nhiều năm trước, cả những cậu bạn cùng khóa và chính tôi cũng trả lời tương tự. Tôi liền nhận ra là mình phải dạy cho các sinh viên một khóa học cấp tốc về tỷ lệ cơ bản: "Với một tấm bằng từ trường đại học này, khả năng bạn có được một ghế trong ban quản trị một công ty thuộc nhóm Fortune 500[18] là thấp hơn 0,1%. Cho dù bạn thông minh và tham vọng đến thế nào, kịch bản dễ xảy ra nhất là bạn sẽ đạt được vị trí quản lý bậc trung." Với tuyên bố này, tôi nhận lại những gương mặt choáng váng và tự nhủ rằng mình đã đóng góp một phần nhỏ bé vào việc giảm nhẹ những cuộc khủng hoảng trung niên của họ.

[18] Bảng xếp hạng danh sách 500 công ty lớn nhất Hoa Kỳ theo tổng doanh thu được công bố hằng năm trên tạp chí *Fortune*.

29

VÌ SAO "LỰC CÂN BẰNG CỦA VŨ TRỤ" LẠI LÀ NHẢM NHÍ

Ảo tưởng của kẻ chơi bạc

Mùa hè năm 1913, một chuyện khó tin đã xảy ra ở Monte Carlo. Đám đông bu quanh một chiếc bàn Roulette không thể tin vào mắt mình. Quả bóng rơi vào lỗ đen hai mươi lần liên tiếp. Nhiều tay chơi lợi dụng dịp này và ngay lập tức đặt cược vào lỗ đỏ. Thế nhưng quả bóng vẫn cứ tiếp tục rơi vào lỗ đen. Lại có thêm người kéo đến và đặt cược vào lỗ đỏ. Thể nào cuối cùng nó cũng thay đổi! Thế nhưng một lần nữa vẫn là đen - hết lần này tới lần khác. Chỉ đến lượt quay thứ hai mươi bảy thì quả bóng mới chịu rơi vào lỗ đỏ. Đến lúc đó thì các tay chơi đã mất hàng triệu đô la tiền cược. Chỉ sau vài vòng quay, họ đã trắng tay.

IQ trung bình của học sinh ở một thành phố lớn là 100. Để kiểm nghiệm điều này, bạn làm điều tra ngẫu nhiên năm mươi học sinh. Đứa trẻ đầu tiên được kiểm tra có IQ là 150. Vậy thì chỉ số IQ trung bình của năm mươi học sinh sẽ là bao nhiêu? Hầu hết mọi người đoán là 100. Không hiểu sao, họ lại đinh ninh rằng IQ của những người khác - có thể là một cậu bé kém cỏi có IQ là 50, hoặc hai học sinh có IQ chỉ là 75 - sẽ làm cân bằng lại mức IQ của cậu học sinh siêu thông minh kia. Thế nhưng với số người điều tra nhỏ như vậy, khả năng có các học sinh đó là rất khó xảy ra. Chúng ta phải nghĩ rằng bốn mươi chín học sinh còn lại sẽ đại diện cho mức trung bình của cả dân số, do đó mỗi em sẽ có IQ trung bình là 100. Bốn mươi chín lần 100 cộng

với một trường hợp IQ 150 sẽ cho chúng ta số điểm trung bình là 101 trong mẫu điều tra này.

Vụ Monte Carlo và điều tra IQ cho thấy người ta tin vào "lực cân bằng của vũ trụ". Đây chính là *ảo tưởng của kẻ chơi bạc*. Tuy nhiên, với các sự kiện độc lập, sẽ chẳng có lực cân bằng nào diễn ra hết: một quả bóng không thể nào nhớ được nó đã rơi vào lỗ màu đen bao nhiêu lần. Mặc dù vậy, một trong những ông bạn của tôi nhập các con số ra hằng tuần của Mega Millions vào một bảng tính rồi chơi những con số ít xuất hiện nhất. Toàn bộ công sức chẳng đem lại lợi lộc gì. Anh ta chỉ là một nạn nhân khác của *ảo tưởng của kẻ chơi bạc*.

Câu chuyện tiếu lâm sau đây minh họa cho hiện tượng này: một nhà toán học rất sợ đi máy bay do tỷ lệ rủi ro rất nhỏ xảy ra một cuộc tấn công khủng bố. Vì thế, trong mọi chuyến bay, ông ta mang theo một quả bom để trong hành lý xách tay. "Khả năng có bom trên máy bay là rất thấp," ông ta lý luận, "và khả năng có tới hai quả bom trên cùng một chiếc máy bay là gần bằng không."

Một đồng xu được tung ba lần và lần nào rơi xuống mặt ngửa cũng ở trên. Giả sử ai đó ép bạn phải đặt hàng ngàn đô la vào lần tung tiếp theo, liệu bạn sẽ đánh cược vào mặt ngửa hay mặt sấp? Nếu bạn tư duy như hầu hết mọi người, bạn sẽ chọn mặt sấp, dù rằng mặt ngửa cũng có khả năng tương tự. *Ảo tưởng của kẻ chơi bạc* khiến chúng ta tin rằng phải có sự thay đổi.

Một đồng xu được tung năm mươi lần, mà lần nào đồng xu này cũng hiện mặt ngửa. Một lần nữa, nếu có ai đó ép bạn đánh cược, liệu bạn sẽ chọn mặt ngửa hay mặt sấp? Giờ thì bạn đã chứng kiến hai ví dụ, và trở nên khôn ngoan hơn: bạn biết rằng nó có thể hiện mặt ngửa hoặc mặt sấp. Thế

nhưng chúng ta vừa rơi vào một cái bẫy khác: hiện tượng *bệnh nghề nghiệp* (xem chương 92) kinh điển của các nhà toán học. Theo suy tính tự nhiên, bạn sẽ nghĩ mặt ngửa là lựa chọn khôn ngoan hơn, bởi đồng xu hiển nhiên cho thấy sự bất cân bằng.

Ở chương 19, chúng ta đã xem xét hiện tượng *dao động về trung bình*. Chẳng hạn, nếu nơi bạn sống đang trải qua đợt lạnh kỷ lục, có khả năng là nhiệt độ sẽ quay về mức bình thường trong vài ngày sắp tới. Nếu như thời tiết vận hành như một casino, sẽ có 50% khả năng là nhiệt độ sẽ tăng lên và 50% là nó sẽ giảm. Nhưng thời tiết thì không giống với casino. Các cơ chế phản hồi phức tạp trong môi trường đảm bảo rằng sẽ có sự cân bằng bù đắp lại hiện tượng thời tiết cực đoan. Tuy nhiên, ở những trường hợp khác, tính cực đoan lại tăng lên. Ví dụ, người giàu có xu hướng giàu hơn nữa. Một cổ phiếu mà tăng sẽ tự tạo ra nhu cầu mua vào ở một mức độ nhất định, đơn giản là vì nó quá nổi bật - một dạng hiệu ứng bù trừ ngược.

Do đó, hãy xem xét kỹ hơn những sự kiện độc lập và phụ thuộc lẫn nhau diễn ra xung quanh bạn. Những sự việc hoàn toàn độc lập thực sự chỉ tồn tại ở casino, trong xổ số, và trên lý thuyết. Thực tế thì ở các thị trường tài chính và trong kinh doanh, với thời tiết và sức khỏe của bạn, các sự kiện thường liên quan tới nhau. Điều đã xảy ra tác động đến điều sẽ xảy ra. Cho dù ý nghĩa ấy có giúp an ủi ta thế nào, thì đơn giản là sẽ không có quyền lực cân bằng của vũ trụ trong các sự việc độc lập. “Gieo nhân nào gặt quả nấy” đơn giản là không tồn tại.

30

VÌ SAO VÒNG QUAY MAY MẮN KHIẾN TA BỐI RỐI

Mỏ neo

Abraham Lincoln sinh năm nào? Nếu bạn không biết rõ năm sinh của ông, và chiếc smartphone lại vừa hết pin, bạn sẽ trả lời câu hỏi này thế nào? Có lẽ bạn biết rằng ông là tổng thống vào thời Nội chiến hồi thập niên 1860 và rằng ông là tổng thống Mỹ đầu tiên bị ám sát. Nhìn vào đài tưởng niệm Lincoln ở Washington, bạn không trông thấy một người đàn ông trẻ, dồi dào năng lượng mà thấy một người giống như một cựu chiến binh sáu mươi tuổi rệu rã. Đài tưởng niệm ắt phải mô tả ông vào thời kỳ đỉnh cao của quyền lực chính trị, tức là ở tuổi sáu mươi. Giả sử ông bị ám sát vào giữa thập niên 1860, thì chúng ta dự đoán được là ông sinh năm 1805 (câu trả lời đúng là 1809). Vậy làm sao chúng ta suy ra được như thế? Chúng ta dùng một *mỏ neo* để trợ giúp - năm 1865 - và cứ suy luận từ đó mà ra.

Bất cứ khi nào chúng ta phải suy đoán điều gì đó - chiều dài của sông Mississippi, mật độ dân số ở Nga, số nhà máy điện hạt nhân ở Pháp - chúng ta đều dùng đến các *mỏ neo*. Chúng ta bắt đầu với một điều gì đó chúng ta chắc chắn và từ đó mạnh dạn bước vào lãnh địa xa lạ. Đâu còn cách nào khác? Chỉ chọn một con số ngẫu nhiên xuất hiện trong đầu ư? Điều đó không hợp lý chút nào.

Rủi thay, chúng ta cũng dùng đến *mỏ neo* cả khi không cần đến. Chẳng hạn, một hôm trong lúc đang giảng bài, vị giáo sư đặt một chai rượu lên bàn. Ông yêu cầu các sinh viên viết hai số cuối trong số An sinh Xã hội của họ rồi quyết định xem họ có sẵn sàng dùng số tiền đó để mua chai rượu không. Trong cuộc đấu giá diễn ra sau đó, các sinh viên có số cao hơn ra giá gần như gấp đôi các sinh viên có số thấp hơn. Những số An sinh Xã hội được dùng như một *mỏ neo* vậy - dù là theo cách ngấm ngầm và đánh lạc hướng.

Nhà tâm lý học Amos Tversky tiến hành một thí nghiệm liên quan đến một vòng quay may mắn. Ông yêu cầu những người tham gia quay nó, rồi sau đó họ được hỏi Liên Hiệp Quốc có bao nhiêu quốc gia thành viên. Ước tính của họ khẳng định hiệu ứng *mỏ neo*: những người quay được những con số cao hơn trên vòng quay thì dự đoán con số cao hơn.

Hai nhà nghiên cứu Russo và Shoemaker hỏi các sinh viên rằng Attila Rợ Hung bị đánh bại thảm hại ở châu Âu vào năm nào. Y như ví dụ với các số An sinh Xã hội, người tham gia lại mắc bẫy *mỏ neo* - lần này là vì những số cuối cùng trên số điện thoại của họ. Kết quả ra sao? Những người có số cao hơn chọn các năm gần bây giờ hơn và ngược lại. (Nếu bạn đang thắc mắc, thì ngày tàn của Attila rơi vào khoảng năm 453.)

Một thí nghiệm khác: các sinh viên và những nhà môi giới nhà đất chuyên nghiệp được dẫn đi dạo vòng quanh một căn nhà và được yêu cầu ước tính giá trị của nó. Trước đó, họ được cho biết về một mức giá bán đã được lên danh sách (vốn được đưa ra một cách ngẫu nhiên). Đúng như dự đoán, *mỏ neo* tác động đến các sinh viên: cái giá này càng cao, họ càng định giá cao cho khối tài sản. Thế còn các chuyên gia? Liệu họ có định giá căn nhà một cách khách quan không? Không hề, họ cũng bị tác động bởi con số

mỏ neo ngẫu nhiên kia. Giá trị của một thứ gì đó càng mơ hồ - ví dụ như nhà đất, cổ phiếu doanh nghiệp, hay tác phẩm nghệ thuật - thì người ta, ngay cả những chuyên gia, càng dễ bị các *mỏ neo* tác động hơn.

Mỏ neo có mặt ở khắp nơi, và tất cả chúng ta đều bám lấy chúng. "Giá bán lẻ gợi ý" được in trên nhiều sản phẩm không khác gì một *mỏ neo*. Những người bán hàng chuyên nghiệp biết rằng họ phải ấn định một mức giá thật sớm - trước khi họ nhận được lời đề nghị mua hàng khá lâu. Người ta còn chứng minh được rằng nếu các giáo viên biết được điểm số trước kia của học sinh, thì điều đó sẽ tác động đến điểm số họ sẽ chấm ở bài làm mới. Những điểm số mới nhất có chức năng như một điểm xuất phát.

Hồi trẻ, tôi từng có thời gian ngắn làm việc tại một công ty tư vấn. Ông chủ của tôi là một tay chuyên gia về sử dụng *mỏ neo*. Trong lần đối thoại đầu tiên với bất kỳ khách hàng nào, ông cũng nhất quyết ấn định một cái giá khởi điểm cao khủng khiếp so với chi phí công ty bỏ ra: "Tôi xin nói trước với ngài điều này để ngài không ngạc nhiên khi biết giá: chúng tôi vừa hoàn thành một dự án tương tự cho một trong những đối thủ của ngài, và nó rơi vào khoảng năm triệu đô la." Mỏ neo đã được thiết lập: các thỏa thuận giá cả bắt đầu từ chính xác năm triệu.

31

LÀM THẾ NÀO CƯỚP TRẮNG HÀNG TRIỆU ĐÔ

Phép quy nạp

Một người nông dân cho ngỗng ăn. Ban đầu, con vật ngập ngừng ngại ngùng, tự hỏi: "Chuyện gì đang xảy ra vậy? Vì sao ông ta lại cho mình ăn?" Điều này tiếp diễn một vài tuần lễ nữa cho đến khi con ngỗng cũng thôi đặt câu hỏi. Sau một vài tháng, con ngỗng chắc chắn: "Người nông dân làm thế vì ông ấy thương mình." Từng bữa ăn mỗi ngày chỉ khẳng định thêm điều đó. Tin tưởng hoàn toàn vào lòng tốt của người đàn ông này, con ngỗng kinh ngạc khi ông ta lôi nó ra khỏi chuồng vào Giáng sinh - và giết thịt nó. Con ngỗng Giáng sinh đã rơi vào bẫy *tư duy quy nạp* - xu hướng kết luận chắc nịch từ những quan sát riêng lẻ. Triết gia David Hume từng sử dụng câu chuyện này vào thế kỷ XVIII để cảnh báo cái bẫy đó. Tuy nhiên, không chỉ có những con ngỗng mới bị mắc bẫy.

Một nhà đầu tư mua cổ phiếu tại công ty X. Giá cổ phiếu tăng vọt, và ban đầu ông ta tỏ ra cẩn trọng. "Có lẽ chỉ là bong bóng thôi," ông ta nghi ngại. Khi cổ phiếu tiếp tục tăng giá, ngay cả sau nhiều tháng, sự lo ngại của ông biến thành niềm phấn khích: "Cổ phiếu này có thể sẽ không bao giờ xuống giá," nhất là khi mỗi ngày đều cho thấy điều đó. Sau nửa năm, ông ta bị mờ mắt trước mọi rủi ro liên quan và đầu tư toàn bộ khoản tiền tiết kiệm của mình vào đó. Sau đó, người đàn ông này phải trả giá cho khoản đầu tư ngốc nghếch của mình. Ông mắc câu, đưa chân và chết chìm vì cái bẫy *quy nạp*.

Tuy thế, *tư duy quy nạp* không hẳn luôn dẫn đến thảm họa. Thực tế, bạn có thể kiếm được cả gia tài nhờ nó bằng cách gửi đi một vài cái email. Đây là cách thực hiện: hãy tập hợp hai dự báo về thị trường chứng khoán - một tiên đoán rằng giá sẽ tăng vào tháng tới và một cảnh báo sự giảm sút. Hãy gửi mail đầu tiên đến năm mươi ngàn người và gửi mail thứ hai đến năm mươi ngàn người khác. Giả sử sau một tháng, chỉ số index giảm đi. Lúc này bạn có thể gửi đi một email khác, nhưng lần này chỉ gửi cho năm mươi ngàn người nhận được dự báo đúng. Bạn chia nhóm năm mươi ngàn người này ra làm hai nhóm: nửa đầu được biết rằng giá sẽ tăng vào tháng tới, còn nửa sau phát hiện ra nó sẽ giảm. Hãy tiếp tục làm điều này. Sau mười tháng, sẽ còn lại khoảng một trăm người, tất cả đã được bạn tư vấn một cách hoàn hảo. Trong mắt họ, bạn là một thiên tài. Bạn đã chứng minh mình thực sự sở hữu năng lực tiên tri. Một vài người trong số đó sẽ tín nhiệm và thuê bạn. Hãy sử dụng nó và bắt đầu một cuộc sống mới ở Brazil. Taleb đã miêu tả mẹo này ở cuốn *Mắc lỡm bởi ngẫu nhiên*, mặc dù ông chỉ sử dụng mười ngàn cái tên.

Không chỉ có những người lạ nhẹ dạ mới bị lừa gạt theo cách này; chúng ta cũng thường tự mắc vào bẫy này. Ví dụ, những người hiếm khi đau ốm tự xem mình là miễn nhiễm với bách bệnh. Các CEO tuyên bố lợi nhuận tăng nhiều quý liên tiếp tự tin rằng mình không thể mắc sai lầm - cả nhân viên lẫn cổ đông của họ cũng tin như vậy. Tôi từng có một người bạn mê chơi nhảy dù mạo hiểm. Anh ấy nhảy từ các vách núi, đỉnh các tháp truyền hình và những tòa nhà chọc trời, mà chỉ chịu kéo dây dù vào phút cuối. Một ngày, tôi bảo anh ấy rằng môn thể thao này quá nguy hiểm. Anh ấy đáp lại tỉnh bơ: “Tôi đã nhảy hơn một ngàn lần trót lọt rồi, chẳng có gì xảy ra với tôi hết.” Hai tháng sau, anh chết. Chuyện xảy ra khi anh nhảy từ một vách đá

cực kỳ nguy hiểm ở Nam Phi. Sự kiện duy nhất này đủ triệt tiêu một giả thuyết đã được khẳng định cả ngàn lần.

Tư duy quy nạp có thể đem lại những hậu quả kinh hoàng. Thế nhưng chúng ta không thể sống thiếu nó. Chúng ta tin rằng, khi chúng ta lên một chiếc máy bay, các định luật về khí động học sẽ vận hành tốt đẹp. Chúng ta tưởng tượng rằng mình sẽ không thể nào bị đánh một cách ngẫu nhiên trên phố. Chúng ta tin rằng trái tim mình sẽ vẫn đập vào ngày mai. Đó là những niềm tin mà nếu thiếu chúng, chúng ta không thể sống tiếp, nhưng chúng ta vẫn phải nhớ rằng những điều chắc chắn luôn luôn có tính tạm thời. Giống như Benjamin Franklin từng nói: "Chẳng có gì chắc chắn ngoài cái chết và thuế má."

Phép quy nạp mê hoặc chúng ta, khiến chúng ta đi đến những kết luận đại loại như: "Loài người đã luôn sống sót, nên chúng ta sẽ có thể giải quyết được bất kỳ thách thức nào trong tương lai". Lý thuyết thì nghe hay thật đấy, nhưng điều chúng ta không nhận ra chính là một câu nói như vậy chỉ có thể đến từ một loài chỉ mới tồn tại đến hôm nay. Giả định rằng sự tồn tại của chúng ta đến thời điểm này là dấu hiệu cho thấy chúng ta sẽ sống sót trong tương lai là một lỗi tư duy nghiêm trọng. Có lẽ đó chính là lỗi nghiêm trọng nhất.

32

VÌ SAO CÁI XẤU LẠI ĐÁNG CHÚ Ý HƠN CÁI TỐT

Ác cảm với sự mất mát

Theo xếp hạng từ 1 đến 10, bạn cảm thấy như thế nào vào hôm nay? Giờ hãy xét xem điều gì sẽ đưa bạn đến trạng thái 10 điểm tròn. Chuyến du lịch đến Ca-ri-bê mà bạn luôn mơ mộng? Một nấc thang thăng tiến trong sự nghiệp? Câu hỏi tiếp theo: điều gì sẽ khiến bạn hạ xuống từng đó điểm? Chứng liệt, bệnh Alzheimer, bệnh ung thư, trầm cảm, chiến tranh, đói, tra tấn, khuynh gia bại sản, thanh danh bị hủy hoại, mất đi người bạn thân nhất, con cái bị bắt cóc, mù lòa, chết? Danh sách dài các khả năng khiến chúng ta nhận ra có biết bao nhiêu rào cản trên con đường đến với hạnh phúc; nói ngắn gọn, có nhiều điều xấu hơn điều tốt - và chúng trầm trọng hơn rất nhiều.

Trong quá khứ tiến hóa của chúng ta, điều đó càng đúng. Chỉ cần phạm một sai lầm ngu ngốc là bạn phải trả giá bằng mạng sống của mình. Mọi thứ đều có thể nhanh chóng tiễn bạn xuống suối vàng - bất cẩn lúc săn bắn, viêm gân, bị đuổi khỏi nhóm, vân vân. Những người liều lĩnh hoặc quá hăng hái chết trước khi họ có thể truyền lại gen của mình cho đời sau. Những người còn lại, cẩn trọng hơn, thì sống sót. Chúng ta là hậu duệ của họ.

Vì thế, không lạ gì khi chúng ta sợ mất mát hơn là trân trọng cái giành được. Đánh mất 100 đô la khiến bạn mất đi niềm hạnh phúc lớn hơn so với

nỗi sung sướng bạn sẽ cảm thấy nếu tôi cho bạn 100 đô la. Thực tế, có một điều đã được chứng minh đó là, xét về cảm xúc, thứ mất đi có "sức nặng" gấp đôi so với thứ nhận được tương đương. Các nhà khoa học xã hội gọi đây là ác cảm mất mát.

Vì lý do này, nếu bạn muốn thuyết phục ai đó về điều gì, đừng tập trung vào những lợi thế; thay vào đó hãy nhấn mạnh vào thứ giúp họ tránh được những bất lợi. Đây là một ví dụ từ một cuộc vận động tự khám ngực: hai tờ rơi khác nhau được phát cho phụ nữ. Tờ rơi A thúc giục: "Nghiên cứu cho thấy các phụ nữ tự khám ngực *thực sự* có khả năng phát hiện u vú sớm hơn vào giai đoạn bệnh dễ điều trị hơn." Tờ rơi B cho biết: "Nghiên cứu cho thấy phụ nữ nào *không* tự khám ngực sẽ tự làm giảm đi khả năng phát hiện u vú sớm trong thời điểm dễ điều trị hơn của bệnh." Nghiên cứu này tiết lộ rằng tờ rơi B (được viết dựa trên một "khung cảnh mất mát") khiến người ta quan tâm hơn rất nhiều và thúc đẩy việc tự khám vú nhiều hơn so với tờ rơi A (được viết dựa trên một "khung cảnh lợi ích").

Nỗi sợ mất đi thứ gì đó thúc đẩy người ta nhiều hơn là triển vọng nhận được một điều gì đó cùng giá trị. Giả sử bạn kinh doanh hệ thống cách nhiệt nhà ở. Cách hiệu quả nhất để khuyến khích khách hàng mua sản phẩm của bạn chính là cho họ biết họ sẽ mất bao nhiêu tiền nếu thiếu hệ thống cách nhiệt - thay vì số tiền họ sẽ tiết kiệm được nhờ nó, mặc dù cả hai số tiền là một.

Thứ ác cảm này còn có mặt trên thị trường chứng khoán, nơi các nhà đầu tư có xu hướng đơn giản là phớt lờ những mất mát không thể nhận thấy ngay. Dù sao, một cái mất không được nhận thấy thì không đau đớn bằng một cái mất hữu hình. Vì thế họ vẫn bám trụ lại trên thị trường, ngay cả khi khả năng phục hồi là nhỏ và khả năng giảm sút thêm lại cao. Tôi từng

gặp một người đàn ông, một triệu phú, cảm thấy vô cùng buồn bực chỉ vỉ ông bị mất một tờ 100 đô la. Đích thực là một sự lãng phí cảm xúc! Tôi bèn chỉ ra rằng cứ mỗi giây giá trị danh mục đầu tư của ông dao động ít nhất 100 đô la.

Các cố vấn quản lý dày dạn kinh nghiệm trong những công ty lớn thúc giục nhân viên phải táo bạo hơn và thể hiện tinh thần doanh nhân mạnh mẽ hơn. Nhưng thực tế thì: các nhân viên thường sợ rủi ro. Từ góc nhìn của họ, nỗi sợ này hoàn toàn dễ hiểu: tại sao phải mạo hiểm đánh đổi thứ gì đó để may ra thì được thưởng hậu hĩnh, nhưng lỡ chẳng may thì bị đuổi việc? Bất lợi ở đây lớn hơn so với lợi thế. Trong hầu hết các công ty và các tình huống, việc bảo toàn sự nghiệp của bạn được đặt lên trên bất kỳ phần thưởng tiềm năng nào. Vì vậy, nếu bạn đang vò đầu bứt tai tự hỏi vì sao các nhân viên của mình lại không mạo hiểm, thì giờ bạn đã biết lý do rồi đấy. (Tuy nhiên, nếu các nhân viên dám mạo hiểm, thì đó thường là khi họ có thể nấp sau các quyết định nhóm. Xem thêm chương 33 về *ỷ lại tập thể*).

Chúng ta không thể phủ nhận điều này: cái xấu có uy lực hơn và phong phú hơn cái tốt. Chúng ta vốn nhạy cảm với những điều tiêu cực hơn là tích cực. Trên phố, những gương mặt đáng sợ nổi bật hơn là những gương mặt mỉm cười. Chúng ta nhớ cách hành xử tồi dai hơn so với cách hành xử tốt - trừ phi, hiển nhiên rồi, đó là lối hành xử của chính chúng ta.

33

VÌ SAO CÁC NHÓM LẠI LƯỜI BIẾNG

Ỷ lại tập thể

Năm 1913, kỹ sư người Pháp Maximilian Ringelmann đã nghiên cứu sức kéo của ngựa. Ông kết luận rằng hai con ngựa cùng kéo một chiếc xe không tương đương với hai lần sức kéo của riêng một con ngựa. Ông rất kinh ngạc trước phát hiện này nên quyết định sẽ làm thí nghiệm ở con người. Ông yêu cầu một vài người đàn ông kéo một chiếc dây thừng và đo sức kéo của từng người. Trung bình, nếu hai người cùng kéo với nhau, mỗi người chỉ bỏ ra 93% sức lực của bản thân, còn nếu ba người kéo, thì mỗi người bỏ ra 85%, và với tám người thì chỉ 49%.

Khoa học gọi hiện tượng này là hội chứng *ỷ lại tập thể*. Nó xảy ra khi công sức của cá nhân không thể hiện trực tiếp, mà hòa lẫn vào công sức của tập thể. Nó xảy ra giữa những người chèo thuyền, nhưng không xảy ra trong các cuộc đua tiếp sức, bởi khi đó, rất dễ nhận ra đóng góp của từng người. *Ỷ lại tập thể* là một hành vi có lý: hà cớ gì bạn phải đầu tư toàn bộ năng lượng khi mà chỉ một nửa đã là đủ - đặc biệt là khi tiết kiệm công sức một chút cũng không ai hay biết? Đơn giản, *ỷ lại tập thể* là một hình thức ăn gian mà tất cả chúng ta đều phạm phải ngay cả khi điều đó xảy ra một cách vô thức, y như trường hợp của lũ ngựa kéo xe vậy.

Khi người ta làm việc cùng nhau, công sức của từng cá nhân giảm xuống. Chuyện này không có gì lạ. Tuy nhiên, điều đáng lưu tâm là sự đầu

tư của chúng ta không bị kìm hãm hẳn. Điều gì ngăn cản chúng ta thư giãn và để mặc cho những người khác làm việc vất vả? Chính là hậu quả. Không bỏ chút công sức nào thì sẽ bị phát hiện ngay, và cùng với nó là sự trừng phạt nặng nề, chẳng hạn như bị loại khỏi tập thể hoặc bị phỉ báng. Tiến hóa đã khiến chúng ta phát triển nhiều giác quan tinh tế, bao gồm cả việc làm biếng đủ để không phải chịu hậu quả hoặc làm sao để nhận biết sự biếng nhác của người khác.

Ỷ lại tập thể không chỉ diễn ra khi lao động chân tay. Chúng ta còn làm biếng cả khi lao động trí óc nữa. Chẳng hạn, trong các cuộc họp, tập thể càng đông thì sự tham gia của từng cá nhân càng ít. Tuy nhiên, khi số lượng người tham gia lên đến một con số nhất định, thì sự đóng góp của chúng ta sẽ chững lại. Cho dù tập thể đó có hai mươi người hay một trăm người thì cũng không quan trọng, vì tình trạng trì trệ tối đa đã đạt được rồi.

Vẫn còn lại một câu hỏi: ai đã đưa ra cái ý tưởng được tán dương rằng đội, nhóm làm được nhiều hơn cá nhân? Có lẽ là người Nhật Bản. Ba mươi năm trước, họ làm cho các thị trường toàn cầu tràn ngập các sản phẩm của Nhật. Các chuyên gia kinh tế bèn tìm hiểu sát sao kỳ tích công nghiệp này và thấy rằng các nhà máy Nhật Bản được tổ chức theo nhóm. Mô hình này bèn được nhân rộng, đem lại cả thành công lẫn thất bại. Những gì tỏ ra hiệu quả ở Nhật Bản không thể lặp lại với người Mỹ hay người châu Âu - có lẽ bởi vì sự *ỷ lại tập thể* hiếm khi xảy ra ở đất nước này. Ở phương Tây, các tập thể vận hành tốt hơn khi và chỉ khi có quy mô nhỏ và bao gồm những người làm công việc chuyên biệt, đa dạng. Điều này là hợp lý, bởi trong những đội ngũ như vậy, công sức cá nhân của từng chuyên gia có thể được đánh giá.

Ỷ lại tập thể có những hệ quả thú vị. Trong tập thể, chúng ta có xu hướng dè dặt không chỉ trong việc tham gia mà còn cả trong việc chịu trách nhiệm. Không ai muốn chịu trách nhiệm cho các hành vi sai trái hay các quyết định kém cỏi của một nhóm. Một ví dụ rõ ràng chính là vụ truy tố các thành viên Đảng Quốc xã trong các buổi xét xử tại tòa án Nuremberg, hoặc, ít gây tranh cãi hơn, bất kỳ đội ngũ quản trị nào. Chúng ta náu mình sau những quyết định tập thể. Thuật ngữ chính xác cho hiện tượng này là sự "khuếch tán trách nhiệm". Cũng vì lý do này, các tập thể có xu hướng chấp nhận mạo hiểm lớn hơn so với khi các thành viên sẽ phải tự mình quyết định. Các thành viên của tập thể lý luận rằng họ không phải những người duy nhất có lỗi nếu mọi chuyện không được như ý. Hội chứng này được gọi là "chuyển giao rủi ro" và đặc biệt nguy hại với các nhà chiến lược doanh nghiệp và quản lý quỹ lương hưu, trong đó hàng tỷ đô la có thể bị thất thu, hay như trong Bộ Quốc phòng Mỹ, nơi các nhóm quyết định việc sử dụng vũ khí hạt nhân.

Kết luận: Trong tập thể người ta hành xử khác với khi đơn độc (nếu không thì sẽ chẳng có tập thể nào). Bất lợi của tập thể có thể được giảm nhẹ bằng cách làm sao cho công sức cá nhân càng dễ nhận biết càng tốt. Chế độ đãi ngộ nhân tài muôn năm! Xã hội lao động hiệu quả cao muôn năm!

34

MẢNH GIẤY LÀM TA BỐI RỐI

Tăng trưởng theo hàm số mũ

Một mảnh giấy được gấp lại làm đôi, sau đó lại được gấp làm đôi một lần nữa, rồi một lần nữa và lần nữa. Mảnh giấy sẽ dày đến mức nào sau năm mươi lần gấp? Hãy viết lại dự đoán của bạn trước khi đọc tiếp.

Việc thứ hai. Lựa chọn một trong hai điều sau: (a) Trong ba mươi ngày tới, tôi sẽ đưa bạn 1.000 đô la mỗi ngày, (b) Trong vòng ba mươi ngày, tôi sẽ đưa bạn một xu vào ngày đầu tiên, hai xu ngày thứ hai, bốn xu ngày thứ ba, tám xu ngày thứ tư, và cứ thế. Đừng nghĩ quá lâu, nên chọn A hay B?

Bạn đã sẵn sàng chưa? Nếu như chúng ta giả sử một mảnh giấy dày khoảng 0,1 mm, thì độ dày của nó sau năm mươi lần gấp sẽ vào khoảng hơn bảy mươi triệu dặm. Như thế là tương đương với khoảng cách giữa Trái đất và Mặt trời, và bạn có thể dễ dàng kiểm chứng bằng một chiếc máy tính. Với câu hỏi thứ hai, rất đáng để lựa chọn phương án B, mặc dù phương án A nghe có vẻ hấp dẫn hơn. Chọn A sẽ cho bạn 30.000 đô la sau ba mươi ngày; chọn B sẽ cho bạn hơn 10 triệu đô la.

Bằng trực giác, chúng ta hiểu được sự tăng trưởng tuyến tính. Tuy nhiên, chúng ta lại không hiểu được sự tăng trưởng theo cấp số mũ (hay theo phần trăm). Tại sao lại như vậy? Vì trước kia chúng ta không cần đến nó. Tổ tiên của chúng ta hầu như chỉ có kinh nghiệm liên quan đến sự đa

dạng tuyến tính. Những ai bỏ ra gấp đôi thời gian để hái quả thu về một số lượng nhiều gấp đôi. Những ai săn bắn hai con voi ma mút thay vì một sẽ được ăn nhiều gấp đôi. Vào thời Đồ đá, người ta hiếm khi tiếp xúc với sự tăng trưởng theo số mũ. Ngày nay thì mọi chuyện lại khác.

"Mỗi năm, số vụ tai nạn giao thông tăng 7%", một chính khách cảnh báo như vậy. Hãy thành thật đi: bằng trực giác chúng ta không hiểu ngay như vậy nghĩa là gì. Do đó, hãy sử dụng một mẹo và tính "số lần gấp đôi". Bắt đầu với con số 70 kỳ diệu và chia nó cho số phần trăm tăng thêm. Trong ví dụ trên: 70 : 7 = 10 (năm). Vậy điều vị chính khách kia nói là: "Cứ mười năm số tai nạn giao thông lại tăng gấp đôi." Khá là gay go. (Bạn có thể hỏi: "Sao lại lấy con số 70?" Điều này lại liên quan đến một phạm trù toán học mang tên logarit. Bạn có thể tra cứu ở phần "Ghi chép về nguồn tham khảo".)

Một *ví dụ khác*: "Lạm phát ở mức 5% một năm." Những ai nghe thấy con số này sẽ nghĩ: "Đâu có tệ lắm, 5% thì có là bao?" Hãy làm một phép tính nhanh: 70 : 5 = 14 (năm). Mười bốn năm sau, một đô la sẽ chỉ còn có giá trị bằng một nửa so với chính nó ở hiện tại - một thảm họa cho bất kỳ ai có tài khoản tiết kiệm.

Giả sử bạn là một nhà báo và bạn biết được rằng số chó được đăng ký mới trong thành phố mình sống đang tăng lên 10% mỗi năm. Vậy bạn sẽ đặt tiêu đề là gì cho bài báo của mình? Chắc chắn không thể là: "Số chó đăng ký mới tăng 10%" được. Sẽ không ai quan tâm hết. Thay vào đó, hãy thông báo: "Lụt chó: số chó tăng gấp đôi sau 7 năm!"

Vậy nhưng chẳng có thứ gì tăng trưởng mãi mãi theo cấp số mũ cả. Phần lớn chính trị gia, các chuyên gia kinh tế, và nhà báo quên mất điều đó. Sự tăng trưởng cuối cùng cũng sẽ đạt đến một điểm tới hạn. Chắc chắn là vậy. Ví dụ, loại vi khuẩn đường ruột *Escherichia coli* cứ hai mươi phút lại phân

tách một lần. Chỉ sau một vài ngày, nó có thể bao phủ toàn bộ hành tinh, nhưng vì tiêu thụ nhiều oxy và đường hơn mức sẵn có, nên sự tăng trưởng của nó chỉ đến một thời điểm là ngừng.

Người Ba Tư từ xa xưa biết rõ rằng con người phải đau đầu với tăng trưởng phần trăm. Đây là một câu chuyện được truyền tụng khắp xứ: ngày xưa có một triều thần thông thái dâng tặng nhà vua một bàn cờ. Cảm kích trước món quà này, nhà vua nói với ông ta: “Hãy cho ta biết ta có thể cảm ơn khanh như thế nào.” “Tâu bệ hạ, thần không muốn gì hơn là xin bệ hạ lấp đầy bộ bàn cờ này bằng gạo, sao cho ô vuông đầu tiên có một hạt gạo, rồi lần lượt các ô tiếp theo có số hạt gạo gấp đôi ô trước nó.” Nhà vua kinh ngạc: “Ái khanh của ta, sao thỉnh cầu của khanh lại khiêm nhường đến vậy”. Thế nhưng khi người hầu của nhà vua bắt đầu nhiệm vụ - đặt một hạt gạo lên ô vuông đầu tiên, hai hạt gạo lên ô vuông thứ hai, bốn hạt gạo lên ô vuông thứ ba, và cứ thế - thì lúc đó y mới nhận ra rằng y cần nhiều gạo hơn số gạo đang trồng trên trái đất.

Khi gặp tỷ lệ tăng trưởng, đừng tin vào trực giác của bạn. Bạn không có chút trực giác nào về nó cả. Hãy chấp nhận thực tế ấy. Một chiếc máy tính hoặc, với các tỷ lệ tăng trưởng thấp, con số 70 thần diệu sẽ thực sự hữu ích với bạn.

35

HÃY KIỀM CHẾ SỰ PHẤN KHÍCH

Lời nguyền cho kẻ chiến thắng

Texas thập niên 1950. Một mảnh đất đang được bán đấu giá. Mười công ty dầu mỏ đang giành giật nó. Mỗi công ty đều đã ước tính giá trị của khu đất. Ước tính thấp nhất là 10 triệu đô la, cao nhất là 100 triệu đô la. Cái giá càng leo cao thì càng có thêm công ty bỏ cuộc. Cuối cùng, công ty ra giá cao nhất giành chiến thắng. Và sâm banh nổ.

Lời nguyền cho kẻ chiến thắng ám chỉ rằng người chiến thắng một cuộc đấu giá hóa ra lại là kẻ thua cuộc. Các nhà phân tích công nghiệp lưu ý rằng các công ty thắng cuộc trong những buổi đấu giá dầu mỏ đã chi tiền quá đà và vài năm sau sẽ chìm nghỉm. Điều này cũng dễ hiểu. Nếu như mức giá của cuộc đấu giá từ 10 triệu đô la đến 100 triệu đô la, thì giá trị thực sự của thứ được đấu giá lại gần như chỉ nằm ở khoảng giữa. Cái giá đưa ra cao nhất tại một buổi đấu giá thường là quá cao - trừ phi những người đấu giá này có được những thông tin tối quan trọng mà các đơn vị khác không nắm được. Cuộc đấu giá ở Texas thì không có chuyện đó. Thực tế là các nhà quản lý dầu mỏ đã ăn mừng chiến thắng kiểu Pyrros[19].

[19] Thành ngữ chỉ một thắng lợi với những tổn thất có tính hủy diệt ở phe chiến thắng. Thuật ngữ này dựa trên câu chuyện của vua Pyrros, một chiến binh xuất chúng xứ Ipiros (Hy Lạp). Trong cuộc chiến Pyrros, Pyrros đánh tan tác quân La Mã trong trận đánh tại Heraclea (280 TCN) nhưng để mất những cận tướng xuất sắc. Nên cuối cùng

đội quân kiệt quệ của Pyrros đã thua trận quyết định trước La Mã tại Beneventum (275 TCN).

Ngày nay, hiện tượng này tác động tới tất cả chúng ta. Từ eBay cho đến Groupon rồi Google AdWords, giá cả đều do đấu giá định đoạt. Các cuộc chiến đấu giá giành tần số di động đẩy các công ty viễn thông đến bờ vực phá sản. Các sân bay cho thuê những không gian thương mại của họ cho đơn vị trả giá cao nhất. Và nếu Walmart lên kế hoạch giới thiệu một loại chất tẩy rửa mới và đề nghị năm nhà cung cấp mời thầu, thì lời đề nghị đó hẳn là một cuộc bán đấu giá - kèm theo nguy cơ chịu *lời nguyền cho kẻ chiến thắng*.

Nhờ có mạng Internet, giờ đây thậm chí cả những việc hằng ngày cũng đưa ra đấu giá. Khi tôi cần sơn lại tường nhà mình, thay vì tìm một thợ sơn, tôi bèn quảng cáo tìm người làm việc này trên mạng. Ba mươi thợ sơn ở cách nhà tôi gần 500 cây số cùng tham gia cạnh tranh để giành công việc này. Đề nghị tốt nhất có cái giá thấp đến nỗi, vì lòng trắc ẩn, tôi không thể chấp nhận - để cho người thợ sơn tội nghiệp đó tránh được *lời nguyền cho kẻ chiến thắng*.

Việc phát hành cổ phiếu lần đầu trước công chúng (IPO) cũng là một ví dụ của đấu giá. *Lời nguyền cho kẻ chiến thắng* thường xảy ra khi các công ty mua lại những công ty khác - tức các vụ mua bán và sáp nhập nổi đình nổi đám. Một nghiên cứu của McKinsey đã chỉ ra điều đáng kinh ngạc là hơn một nửa các cuộc mua bán hủy hoại giá trị của các công ty.

Vậy tại sao chúng ta vẫn cứ mắc vào cái bẫy *lời nguyền cho kẻ chiến thắng*? Trước hết, giá trị thực của nhiều thứ vốn không rõ ràng. Thêm nữa, các bên càng quan tâm, thì khả năng xảy ra một cuộc đấu giá phấn khích thái quá sẽ càng cao. Thứ hai, chúng ta muốn vượt qua các đối thủ cạnh tranh. Cậu bạn sở hữu một nhà máy ăng ten đã kể với tôi về cuộc đấu giá cắt cổ mà Apple gây ra trong quá trình phát triển điện thoại iPhone. Đơn vị nào cũng

muốn được là nhà cung cấp chính thức cho Apple, mặc dù việc ký được hợp đồng có khả năng sẽ phải chịu lỗ.

Vậy bạn sẽ trả bao nhiêu để đổi lấy 100 đô la? Thử hình dung bạn và một đối thủ được mời đến dự một cuộc đấu giá như vậy. Quy định là: ai ra giá cao nhất sẽ có được tờ 100 đô la, và quan trọng nhất là khi điều đó xảy ra, cả hai bên tham gia đấu giá đều phải trả tiền sau khi ra giá cuối cùng. Bạn sẽ trả giá cao đến đâu? Từ góc nhìn của bạn, sẽ là hợp lý nếu trả giá 20, 30, hoặc 40 đô la. Đối thủ của bạn cũng sẽ làm vậy. Thậm chí 99 đô la có vẻ như cũng là một đề nghị hợp lý cho một tờ 100 đô la. Giờ thì đối thủ của bạn ra giá 100 đô la. Nếu đây vẫn là cái giá cao nhất, thì anh ta sẽ ra về hòa vốn (trả 100 đô la cho 100 đô la), trong khi bạn lại phải mất không 99 đô la. Do đó bạn lại tiếp tục đấu giá. Ở mức 110 đô la, bạn chắc chắn sẽ bị lỗ 10 đô la, nhưng đối thủ của bạn cũng phải mất không 109 đô la (cái giá cuối cùng của anh ta). Vậy là anh cũng tiếp tục cuộc chơi. Khi nào bạn mới dừng lại? Khi nào đối thủ của bạn mới chịu thua? Hãy thử chơi trò này với bạn của bạn thì biết.

Kết luận: Hãy thuận theo lời khuyên thông thái về đấu giá sau của Warren Buffet: “Đừng tham dự.” Nếu bạn tình cờ làm việc ở một ngành bắt buộc phải có đấu giá, hãy đặt ra một cái giá tối đa và giảm trừ 20% trên tổng số tiền đó để chống lại *lời nguyền cho kẻ chiến thắng*. Hãy viết con số này vào một tờ giấy và không trả thêm một xu nào hơn thế.

36

ĐỪNG BAO GIỜ HỎI MỘT NHÀ VĂN LIỆU TIỂU THUYẾT CỦA ÔNG TA CÓ PHẢI LÀ TỰ TRUYỆN

Lỗi quy kết cơ bản

Mở báo ra, bạn hay tin một vị CEO buộc phải từ chức vì kết quả kinh doanh sa sút. Ở mục thể thao, bạn đọc được rằng mùa đại thắng của đội bóng bạn yêu thích là kết quả đến từ công sức của cầu thủ X hoặc huấn luyện viên Y. Trong các cuốn sách lịch sử, bạn được học rằng chiến thắng của quân Pháp hồi đầu thập niên 1800 là minh chứng cho tài thao lược và lãnh đạo xuất sắc của Napoleon. Dường như "mọi câu chuyện đều có một gương mặt". Thật vậy, đó là một quy tắc tiên quyết của mọi phòng tin tức. Không ngừng sục sạo tìm kiếm "khía cạnh con người", các nhà báo (và độc giả của họ) không ngại trở nên quá đà, và vì thế mắc vào cái bẫy của *lỗi quy kết cơ bản*. Thuật ngữ này mô tả xu hướng đánh giá quá cao vai trò của các cá nhân và đánh giá thấp các yếu tố ngoại cảnh trong một tình huống.

Vào năm 1967, các nhà nghiên cứu ở Đại học Duke đã làm thí nghiệm sau đây: những người tham gia thí nghiệm đọc một bài lý luận hoặc là tung hô, hoặc căm ghét Fidel Castro. Các nhà nghiên cứu nói với họ rằng tác giả bài viết được chỉ định viết theo quan điểm đó, mà không đưa ra quan điểm chính trị thực sự của ông. Tuy nhiên, hầu hết người nghe đều tin rằng những gì tác giả nói phản ánh quan điểm thực sự của ông ta. Họ gán nội

dung bài viết cho tính cách của ông ta và phớt lờ những yếu tố ngoại cảnh - mà trong trường hợp này, chính là các giáo sư nhào nặn lại nội dung đó.

Lỗi quy kết cơ bản đặc biệt tỏ ra hữu ích trong việc gói ghém gọn ghẽ các sự kiện tiêu cực. Ví dụ, chúng ta thường đổ thừa nguyên nhân xảy ra chiến tranh cho các cá nhân: gã sát thủ người Nam Tư ở Sarajevo đã gây ra Thế chiến I, một mình Hitler làm nên Thế chiến II. Rất nhiều người chấp nhận lối tư duy đơn giản hóa ấy, cho dù chiến tranh là một sự kiện không thể dự đoán với vô vàn động lực mà có lẽ chúng ta không bao giờ thực sự hiểu thấu. Bạn chắc cũng đồng ý là chiến tranh có chút gì đó giống với các thị trường tài chính và các vấn đề thời tiết chứ?

Chúng ta chứng kiến mô típ tương tự khi các công ty tuyên bố kết quả kinh doanh xấu hoặc tốt. Mọi con mắt đổ dồn vào văn phòng của vị CEO, mặc dù chúng ta biết rõ sự thật: thành công về mặt kinh tế phụ thuộc vào bối cảnh kinh tế chung và sự hấp dẫn của ngành nhiều hơn hẳn năng lực lãnh đạo xuất sắc. Việc các công ty trong những ngành yếu kém thay đổi các vị CEO thường xuyên - trong khi điều tương tự hiếm khi xảy ra trong các ngành đang phát triển bùng nổ - là một thực tế thú vị. Liệu có phải là do quá trình tuyển dụng thiếu cẩn trọng trong các ngành yếu kém không? Những quyết định này cũng chẳng sáng suốt hơn so với những gì xảy ra giữa các huấn luyện viên bóng đá và câu lạc bộ của họ.

Tôi thường hay đi dự các buổi biểu diễn ca nhạc. Ở Lucerne, quê tôi, một vùng thuộc miền Trung Thụy Sĩ, tôi có rất nhiều dịp thưởng thức các buổi biểu diễn âm nhạc cổ điển chỉ công diễn một lần. Tuy nhiên, trong giờ nghỉ, tôi nhận ra các cuộc đối thoại gần như lúc nào cũng xoay quanh nhạc trưởng và/hoặc các nghệ sĩ độc tấu. Ngoại trừ các buổi ra mắt quốc tế, tác phẩm hiếm khi được đem ra bàn luận. Tại sao vậy? Dẫu sao, điều kỳ diệu

thực sự của âm nhạc chính là tác phẩm, việc sáng tạo ra các âm thanh, giai điệu, nhịp điệu lấp đầy trang giấy vốn dĩ trắng trơn. Sự khác nhau giữa các bản tổng phổ thực ra ấn tượng hơn gấp ngàn lần sự khác nhau giữa các màn biểu diễn cùng một bảng tổng phổ. Thế nhưng chúng ta không hề nghĩ theo cách đó. Khác với nhạc trưởng và nghệ sĩ độc tấu, bản tổng phổ không mang gương mặt nào.

Trong sự nghiệp viết văn, tôi đã có lần kinh qua *lỗi quy kết căn bản* như thế này: sau buổi đọc thử (vốn đã là một việc đáng tranh cãi), câu hỏi đầu tiên luôn luôn, không thể nào khác được, chính là: "Phần nào trong tiểu thuyết của ông là tự truyện?" Thường tôi chỉ muốn gầm lên rằng: "Chết tiệt! Tôi không phải là vấn đề ở đây. Vấn đề chính là cuốn sách, là những gì được viết, là ngôn ngữ, là tính thuyết phục của câu chuyện!" Nhưng rủi thay, tôi được nuôi dạy để hiếm khi cho phép mình bùng nổ như vậy.

Chúng ta cũng không nên phán xét những người mắc vào cái bẫy *quy kết cơ bản* quá gay gắt. Việc chúng ta bận tâm về những người khác bắt nguồn từ quá khứ tiến hóa của chúng ta: thuộc về một nhóm nào đó là điều cần thiết để sống còn. Sinh đẻ, tự vệ và săn bắn các loài động vật to lớn là những hoạt động mà chỉ riêng một cá nhân thì không thể thực hiện được. Bị bỏ rơi cầm bằng chết, và những người chọn cuộc sống đơn độc - vốn dĩ chắc chắn không có nhiều - cũng không có cuộc sống khá hơn thế và biến mất khỏi nguồn gen. Nói gọn lại thì cuộc sống của chúng ta từng phụ thuộc và xoay quanh những người khác, và điều này giải thích vì sao ngày nay chúng ta lại quá ám ảnh với những người xung quanh như vậy. Hệ quả của sự mê đắm này chính là việc chúng ta dành 90% thời gian nghĩ về người khác và chỉ dành 10% còn lại để đánh giá những bối cảnh và yếu tố khác.

Kết luận: Dù chúng ta có bị mê hoặc bởi vở kịch cuộc đời, thì những diễn viên trên sân khấu cũng không phải là những cá nhân hoàn hảo, có thể tự chủ. Thay vào đó, họ rơi vào hết tình huống này đến tình huống khác. Nếu bạn muốn hiểu vở kịch đang diễn ra - thực sự hiểu thấu nó - thì hãy quên những người biểu diễn đi. Hãy chú ý thật kỹ vào những yếu tố đang điều khiển những nghệ sĩ ấy.

37

VÌ SAO BẠN KHÔNG NÊN TIN VÀO LŨ CÒ

Tư duy nhân quả sai lệch

Đối với những cư dân của Hebrides, một chuỗi đảo phía Bắc Scotland, chấy là một phần của cuộc sống.

Nếu bọn chấy rời bỏ một người, anh ta sẽ bị ốm và lên cơn sốt. Do đó, để xua đuổi cơn sốt, người ốm sẽ cố tình nhờ người ta bỏ chấy lên đầu mình. Đó là phương pháp độc đáo của họ: ngay khi lũ chấy đổ bộ lên đầu, người bệnh sẽ cảm thấy khỏe ra.

Ở một thành phố nọ, một nghiên cứu chỉ ra rằng với mỗi vụ cháy, càng có nhiều lính cứu hỏa được gọi tới để dập lửa, thì thiệt hại của vụ cháy càng lớn. Ông thị trưởng bèn cho ngừng ngay việc tuyển dụng và cắt giảm ngân sách dành cho cứu hỏa.

Hai câu chuyện này đều do hai giáo sư vật lý người Đức là Hans Peter Beck-Bomholdt và Hans-Hermann Dubben kể lại. Trong cuốn sách của họ (rất tiếc là không có phiên bản tiếng Anh), các tác giả minh họa sự mông lung của quan hệ nhân-quả. Nếu như lũ chấy rời khỏi người ốm, thì đó là vì anh ta bị sốt và chúng bị nóng chân. Khi cơn sốt qua đi, chúng trở lại. Còn đám cháy mà càng lớn, thì càng có nhiều cứu hỏa được huy động - nhưng tất nhiên, không có chuyện ngược lại.

Chúng ta có thể cười mỉa trước những câu chuyện trên, nhưng *tư duy nhân quả sai lệch* vẫn cứ đánh lạc hướng chúng ta hầu như mỗi ngày. Hãy

xem xét tít báo này: "Động lực của người lao động dẫn đến lợi nhuận doanh nghiệp cao hơn." Có thật là vậy? Có lẽ người ta chỉ có nhiều động lực hơn bởi vì công ty đang làm ăn phát đạt mà thôi. Một tít báo khác thì ca ngợi rằng càng có nhiều phụ nữ trong ban quản trị của một doanh nghiệp, thì doanh nghiệp ấy càng thu nhiều lợi nhuận. Thế nhưng có thực là như vậy? Hay chỉ đơn giản là các hãng thu lời cao có xu hướng tuyển dụng nhiều phụ nữ hơn cho ban quản trị của họ? Các tác giả sách kinh doanh và nhà tư vấn thường làm việc dựa trên những quan hệ nhân quả lệch lạc - hoặc ít nhất là mơ hồ - tương tự.

Hồi thập niên 1990, không ai được sùng bái hơn giám đốc Cục Dự trữ Liên bang Alan Greenspan. Những nhận định mơ hồ của ông này phủ lên chính sách tiền tệ ánh hào quang của một thứ khoa học bí mật, đã giữ cho đất nước vững vàng trên con đường phát đạt. Các chính khách, nhà báo, lãnh đạo doanh nghiệp tôn sùng Greenspan. Ngày nay chúng ta biết rằng những chuyên gia kia đã bị sập bẫy *tư duy nhân quả sai lệch*. Mối quan hệ cộng sinh với Trung Quốc - công xưởng sản xuất chi phí thấp của thế giới đồng thời là quốc gia sốt sắng mua nợ của nước Mỹ, đóng vai trò quan trọng hơn rất nhiều. Nói cách khác, Greenspan chỉ đơn giản là đã may mắn khi nền kinh tế vận hành quá trơn tru trong nhiệm kỳ của ông ta.

Một ví dụ khác: các nhà khoa học phát hiện rằng thời gian điều trị dài trong bệnh viện tác động xấu đến các bệnh nhân. Các nhà bảo hiểm sức khỏe hiển nhiên rất thích nghe thông tin êm ái này, bởi họ luôn muốn thời gian nằm viện của bệnh nhân càng ngắn càng tốt. Tuy nhiên, rõ ràng là các bệnh nhân được cho ra viện ngay lập tức vốn dĩ khỏe mạnh hơn những người phải ở lại để điều trị. Không phải vì thế mà thời gian điều trị lâu dài lại là có hại.

Hoặc, hãy xem xét tít báo này: “Thực tế, phụ nữ sử dụng dầu gội XYZ mỗi ngày có mái tóc khỏe hơn.” Mặc dù có thể được chứng minh bằng khoa học, thì tuyên bố này cũng chẳng nói lên được điều gì đáng kể về việc dầu gội đó khiến tóc bạn khỏe hơn. Có lẽ phải là ngược lại: những phụ nữ với mái tóc khỏe có xu hướng sử dụng dầu gội XYZ - hoặc có lẽ bởi vì trên nhãn của chai dầu gội có ghi “đặc biệt tốt cho tóc dày”.

Gần đây tôi có đọc được thông tin rằng học sinh đạt được điểm số tốt hơn ở trường nếu như nhà các em có rất nhiều sách. Nghiên cứu này rõ ràng là một tin vui đối với các đơn vị bán sách, nhưng đây cũng là một ví dụ rõ ràng khác của *tư duy nhân quả sai lệch*. Sự thật đơn giản là những phụ huynh có học thức thường coi trọng việc học của con họ hơn là những phụ huynh ít học hành. Hơn nữa, những bậc cha mẹ trí thức thường có nhiều sách trong nhà hơn. Nói ngắn gọn, thì nếu chỉ có độc cuốn *Chiến tranh và hòa bình* phủ bụi trên giá thì sẽ không tác động được gì đến điểm số của bất kỳ ai cả; điều quan trọng là trình độ học vấn của cha mẹ, cũng như bộ gen của họ.

Minh chứng rõ rệt nhất cho *tư duy nhân quả sai lệch* là mối quan hệ giả định giữa tỷ lệ sinh và số cặp cò ở Đức. Cả hai đều trên đà giảm sút, và nếu bạn đưa chúng lên biểu đồ, thì hai đường biểu diễn sự phát triển trong thời kỳ 1965-1987 gần như trùng khớp. Liệu như vậy có phải lũ cò thực sự mang đến những em bé hay không? Hiển nhiên là không, bởi vì sự tương đồng này chỉ thuần túy là một sự trùng hợp ngẫu nhiên.

Kết luận: Mối tương liên không có nghĩa là cái này dẫn đến cái kia. Hãy theo dõi các sự kiện có liên quan một cách kỹ càng hơn: đôi khi những gì được trình bày là nguyên nhân hóa ra lại là kết quả, và ngược lại. Và đôi khi chẳng hề có mối liên hệ nào - giống như trường hợp giữa lũ cò và các em bé.

38

TẠI SAO NHỮNG NGƯỜI HẤP DẪN THĂNG TIẾN NHANH HƠN

Hiệu ứng hào quang

Cisco, công ty thuộc Thung lũng Silicon, từng là con cưng của nền kinh tế mới. Các nhà báo kinh tế ca tụng thành công của hãng trên mọi phương diện: dịch vụ khách hàng tuyệt vời, chiến lược hoàn hảo, các cuộc thâu tóm khôn khéo, văn hóa doanh nghiệp độc đáo, và vị CEO lịch lãm. Vào tháng Ba năm 2000, đây là công ty có giá trị nhất trên thế giới.

Khi cổ phiếu của Cisco tụt dốc 80% vào năm sau đó, các nhà báo liền đổi giọng. Bỗng nhiên những lợi thế cạnh tranh của công ty lại chuyển thành các nhược điểm tai hại: dịch vụ khách hàng tồi tệ, chiến lược mập mờ, các cuộc thâu tóm vụng về, văn hóa doanh nghiệp què quặt, và một vị CEO tẻ ngắt. Người ta dìm nó đến như vậy - nhưng từ chiến lược đến CEO đều không hề thay đổi. Điều thực sự thay đổi, trong cơn bùng nổ của mạng Internet, chính là nhu cầu đối với sản phẩm của Cisco - vốn không phải là lỗi của công ty này.

Hiệu ứng hào quang xảy ra khi một khía cạnh duy nhất làm ta lóa mắt và ảnh hưởng đến cách ta nhìn vào bức tranh toàn cảnh. Trong trường hợp của Cisco, ánh hào quang của nó đã tỏa sáng chói lóa. Cánh phóng viên bị choáng ngợp bởi mức giá cổ phiếu của hãng và tự suy ra rằng toàn bộ doanh nghiệp làm việc hoàn hảo - mà không điều tra sâu thêm.

Hiệu ứng hào quang luôn tác động theo đúng một cách: chúng ta nhìn vào chi tiết hoặc thực tế đáng chú ý hay dễ nhận biết, chẳng hạn như tình hình tài chính của một công ty, và ngoại suy các kết luận vốn không dễ để xác định, chẳng hạn như trình độ quản lý hoặc tính khả thi trong chiến lược của công ty đó. Chúng ta thường gán cho một cái gì đó là thành công và siêu việt dù nó không xứng đáng đến thế, chẳng hạn như khi chúng ta thiên vị các sản phẩm từ một nhà sản xuất chỉ đơn giản vì danh tiếng của nó. Một ví dụ khác của hiệu ứng hào quang là: chúng ta tin những vị CEO vốn thành công trong một ngành nhất định sẽ phát đạt trong bất kỳ ngành nào - và hơn thế nữa họ còn là những anh hùng trong đời sống riêng tư.

Nhà tâm lý học Edward Lee Thorndike phát hiện ra *hiệu ứng hào quang* gần một trăm năm trước. Ông đưa ra kết luận rằng một phẩm chất riêng lẻ (ví dụ như sắc đẹp, địa vị xã hội, tuổi tác) mang lại ấn tượng tích cực hoặc tiêu cực lấn át những điều còn lại, và dẫn đến hệ quả chung là sự bất cân xứng. Nhan sắc là một ví dụ được nghiên cứu nhiều nhất. Hàng tá nghiên cứu đã chỉ ra rằng chúng ta tự động xem những người ưa nhìn là dễ chịu, thành thật và thông minh hơn. Những người hấp dẫn còn được hưởng lợi thế hơn trong công việc - điều này chẳng liên quan gì đến suy nghĩ lệch lạc về việc (phụ nữ) "thăng tiến bằng cách lên giường" cả. Tác động của nó thậm chí còn có thể được nhận biết ở trường học, nơi các giáo viên, một cách vô thức, cho điểm các học sinh ưa nhìn cao hơn.

Ngành quảng cáo tìm thấy đồng minh của nó trong *hiệu ứng hào quang*: chỉ cần nhìn vào vô số các ngôi sao mỉm cười với chúng ta từ các quảng cáo trên ti vi, biển quảng cáo và các tạp chí. Điều gì khiến cho một tay vợt chuyên nghiệp như Roger Federer trở thành một chuyên gia về máy pha cà phê vẫn còn gây tranh cãi, nhưng chuyện ấy chẳng hề làm suy giảm thành

công của chiến dịch quảng cáo đó chút nào. Chúng ta đã quá quen nhìn thấy người nổi tiếng quảng cáo những sản phẩm không mấy liên quan đến nỗi chúng ta không hề đắn đo nghĩ xem tại sao bản thân lại quan tâm tối sự ủng hộ của họ. Nhưng đây chính là mặt ẩn của *hiệu ứng hào quang*: nó tác động một cách vô thức. Tất cả những gì ta cần thu nhận chỉ là gương mặt thu hút đó, lối sống trong mơ đó - gắn liền với sản phẩm đó.

Không ngừng gây tác hại, *hiệu ứng hào quang* còn có thể dẫn đến bất công nghiêm trọng và thậm chí cả thành kiến khi mà quốc tịch, giới tính, hoặc chủng tộc trở thành đặc điểm lấn át tất cả. Không cần phải là một người phân biệt chủng tộc hay phân biệt giới tính thì mới rơi vào cái bẫy này. *Hiệu ứng hào quang* làm mờ mắt chúng ta, y như cách nó làm mờ mắt các nhà báo, nhà giáo, và người tiêu dùng.

Hiệu ứng hào quang cản trở chúng ta nhìn ra những phẩm chất thực sự. Để chống lại nó, đừng chỉ dừng lại ở giá trị bề mặt. Hãy loại bỏ những điểm thu hút nhất. Những dàn nhạc đẳng cấp thế giới đạt được điều này bằng cách yêu cầu các ứng viên chơi nhạc đằng sau một tấm bình phong, để cho giới tính, chủng tộc, tuổi tác, và ngoại hình không ảnh hưởng đến quyết định của họ. Với các nhà báo kinh tế, tôi vô cùng mong mỏi các vị hãy đánh giá một công ty qua điều gì đó nằm ngoài những số liệu hằng quý mà các vị dễ dàng có được (thị trường chứng khoán đã có thông tin này rồi). Hãy đào sâu hơn nữa. Hãy đầu tư thời gian để thực hiện các nghiên cứu nghiêm túc. Những gì lộ ra không phải lúc nào cũng đẹp, nhưng luôn giúp ta học hỏi được rất nhiều.

39

XIN CHÚC MỪNG! BẠN ĐÃ THẮNG CƯỢC

Những lối rẽ khác

Bạn hẹn gặp một ông trùm người Nga trong một khu rừng nằm ở ngoài rìa thành phố. Không lâu sau khi bạn đến, y xuất hiện, mang theo một chiếc vali và một khẩu súng. Đặt vali lên mui xe, y bèn mở nó cho bạn thấy ăm ắp những xấp tiền bên trong - có tổng giá trị là 10 triệu đô la. "Chơi trò roulette Nga chứ?" y hỏi. "Chỉ một lần kéo cò, và tất cả số tiền này sẽ thuộc về anh." Khẩu súng đó chỉ có một viên đạn duy nhất; và năm ổ đạn khác thì trống không. Bạn liền cân nhắc các lựa chọn. Mười triệu đô la sẽ giúp bạn đổi đời. Bạn sẽ không bao giờ phải làm việc nữa. Cuối cùng thì bạn đã có thể bỏ bộ sưu tập tem để sưu tập xe thể thao!

Bạn chấp nhận lời thách đố. Bạn gí khẩu súng vào thái dương và bóp cò. Bạn nghe thấy một tiếng tách nhẹ và cảm thấy adrenaline trào lên trong người. Không có gì xảy ra. Ổ đạn trống không! Bạn đã sống sót. Bạn lấy số tiền, chuyển sang thành phố đẹp nhất mà bạn biết, và làm cho dân địa phương ganh tị bằng một căn biệt thự xa xỉ tại đó.

Một trong những người hàng xóm sống trong căn nhà núp bóng nhà bạn là một luật sư có tiếng. Hắn làm việc mười hai tiếng mỗi ngày; ba trăm ngày mỗi năm. Tiền công của hắn khá cao, nhưng không quá bất thường: 500 đô la mỗi giờ. Mỗi năm hắn để dành được nửa triệu đô la sau thuế và chi phí sinh hoạt. Thi thoảng, bạn vẫy tay chào hắn từ lối đi nhà bạn, cười

thầm trong bụng: hắn ta sẽ phải làm việc hai mươi năm mới có thể đuổi kịp bạn.

Giả sử, sau hai mươi năm, gã hàng xóm chăm chỉ của bạn tiết kiệm được 10 triệu đô la. Một ngày có tay nhà báo đi ngang qua và viết một bài về các cư dân giàu có ở khu vực này - đi kèm hình ảnh những tòa nhà nguy nga và cô vợ bé xinh đẹp của bạn và gã hàng xóm. Tay này nhận xét về thiết kế nội thất và khung cảnh trang nhã. Tuy nhiên, sự khác biệt cốt yếu giữa bạn và gã hàng xóm thì không ai biết: rủi ro tiềm ẩn đằng sau mỗi tài khoản 10 triệu đô la. Về điều này, anh ta sẽ cần phải nhận ra *những lối rẽ khác*.

Thế nhưng không chỉ các nhà báo thiếu đi kỹ năng này. Chúng ta đều vậy cả, đúng như Nassim Taleb chỉ rõ với ví dụ về trò roulette Nga.

Những lối rẽ khác là kết quả đáng lẽ đã xảy ra mà lại không xảy ra. Với trò roulette Nga, bốn lối rẽ khác đã có thể mang lại cùng một kết quả (giành được 10 triệu đô) và lối rẽ thứ năm dẫn bạn đến với tử thần. Một sự khác biệt khủng khiếp. Với trường hợp của gã luật sư, những lối rẽ có thể có lại không cách nhau bao xa. Trong một ngôi làng, anh ta có lẽ chỉ có thể kiếm được 200 đô la mỗi giờ. Ở trung tâm New York, làm việc cho một ngân hàng đầu tư lớn, có lẽ mức giá sẽ là 600 đô la mỗi giờ. Thế nhưng, khác với bạn, anh ta không chịu bất kỳ rủi ro nào có thể khiến anh ta đánh mất cả gia tài - hay mạng sống.

Các lối rẽ khác đều vô hình, vì thế chúng ta hiếm khi nghĩ về chúng. Những người đầu cơ quyền chọn và trái phiếu có lãi suất cao nhưng, những hợp đồng hoán đổi nợ xấu, nhờ đó kiếm được hàng triệu đô la, đừng nên quên rằng họ đã đùa giỡn với nhiều *lối rẽ khác* dẫn thẳng đến tàn bại. Đối với một người có lý trí, 10 triệu đô la đến từ một rủi ro lớn có giá trị ít hơn

so với khoản tiền tương đương kiếm được sau nhiều năm lao động cực nhọc.

Trong cuốn *Bị lừa bởi sự ngẫu nhiên*, Taleb kể lại chuyện ông đi ăn tối với một người bạn tại một quán bar ở New York. "Chúng tôi tung một đồng xu xem ai sẽ phải trả tiền cho bữa ăn. Tôi bị thua và phải trả tiền. Anh ta suýt cảm ơn tôi nhưng vội vàng kìm lại và nói rằng anh ta đã trả tiền cho một nửa số đó dưới dạng *khả năng* rồi." Người bạn đó đang nghĩ đến *những lối rẽ khác*.

Kết luận: Rủi ro không thể nhìn thấy bằng mắt thường. Do đó, hãy luôn luôn xem xét đâu là *những lối rẽ khác*. Đối với một người có lý trí, thành công đến từ những thương vụ đầy rủi ro có giá trị thấp hơn so với thành công đạt được nhờ những con đường "tẻ nhạt" (tỉ dụ như công việc đòi hỏi nhiều thời gian và nỗ lực như luật sư, nha sĩ, nhân viên dạy trượt tuyết, phi công, thợ làm đầu, hay chuyên gia tư vấn). Quả thực, nhìn thấy *các lối rẽ khác* từ góc độ của người ngoài cuộc đã khó, nói gì đến người trong cuộc. Bộ não của bạn sẽ làm mọi thứ để thuyết phục rằng bạn chắc chắn sẽ thành công - cho dù thương vụ ấy có rủi ro đến mức nào - và sẽ che mờ đi bất kỳ suy nghĩ nào về những lối đi khác ngoài con đường bạn đang đi.

40

NHỮNG NHÀ TIÊN TRI DỎM

Ảo tưởng dự báo

"Facebook sẽ trở thành kênh giải trí hàng đầu trong vòng ba năm."

"Bắc Hàn sẽ thay đổi chế độ trong vòng hai năm."

"Pháp sẽ nếm trái đắng vì rượu Argentina được dự báo chiếm lĩnh thị trường."

"Đồng euro khả năng sẽ xuống giá."

"Bay giá rẻ lên vũ trụ vào năm 2025."

"Không còn dầu thô sau mười lăm năm nữa."

Mỗi ngày, các chuyên gia đổ ụp hàng loạt dự báo lên đầu chúng ta, nhưng chúng đáng tin đến mức nào? Cho tôi vài năm trước, chẳng ai buồn kiểm chứng. Thế rồi Philip Tetlock xuất hiện. Trong mười năm, ông này đánh giá 28.361 dự đoán từ 284 người tự nhận là chuyên gia. Kết quả: xét theo mức độ chính xác thì các chuyên gia chỉ làm việc tốt hơn một chút xíu so với một cái máy dự báo ngẫu nhiên. Mỉa mai thay, các cục cưng của truyền thông lại là những người kém hiệu quả nhất; và trong số họ, những kẻ kém nhất chính là các nhà tiên tri dự báo về sự diệt vong và tan rã. Những dự báo hoang đường đó bao gồm sự sụp đổ của Canada, Nigeria,

Trung Quốc, Ấn Độ, Indonesia, Nam Phi, Bỉ và châu Âu. Không một quốc gia nào trong số đó bị hủy diệt hết.

"Có hai loại người dự báo: loại không biết gì, và loại không biết rằng họ không biết gì," nhà kinh tế học trường Harvard John Kenneth Galbraith từng viết. Chỉ vì câu nói đó mà ông bị cả ngành ghét bỏ. Nhà quản lý quỹ Peter Lynch thậm chí còn tóm tắt một cách lạnh lùng hơn nữa: "Có 60.000 chuyên gia kinh tế ở Mỹ, nhiều người trong số họ được thuê làm toàn thời gian chỉ để dự báo các kỳ suy thoái và mức lãi suất, và nếu họ dự báo thành công hai lần liên tiếp, thì bây giờ họ đều đã là triệu phú cả... Theo tôi được biết, hầu hết trong số họ vẫn đang làm công ăn lương, mà điều này tự nó đã nói lên tất cả." Ông nói câu đó mười năm về trước. Ngày nay, nước Mỹ có lẽ còn thuê số chuyên gia kinh tế nhiều hơn gấp ba lần - mà chất lượng dự báo chẳng thu lại kết quả nào, hoặc kết quả rất hạn chế.

Vấn đề là các chuyên gia lại được thoải mái tự tung tự tác mà không phải chịu hậu quả mấy. Nếu may mắn đoán trúng, họ sẽ được truyền thông quan tâm, nhận được các đề nghị tư vấn và các hợp đồng xuất bản. Nếu đoán sai bét, họ cũng chẳng bị phạt gì - dù là đền bù thiệt hại về tài chính hay bị mất uy tín. Viễn cảnh lợi cả đôi đường này gần như càng khuyến khích họ đưa ra thật nhiều lời tiên tri. Và quả thực, càng đưa ra nhiều dự báo, thì họ càng có khả năng tình cờ nói đúng. Lý tưởng phải là, họ đáng lẽ phải trả tiền cho một dạng "quỹ dự báo" - chẳng hạn như 1.000 đô la cho mỗi dự báo. Nếu dự báo chính xác, chuyên gia này sẽ được lấy lại tiền kèm theo lãi. Nếu dự báo sai, số tiền ấy sẽ đổ vào làm từ thiện.

Vậy điều gì có thể dự đoán còn điều gì thì không? Một số thứ khá là đơn giản. Chẳng hạn, tôi có thể dự đoán gần đúng về cân nặng của mình trong một năm tới. Tuy nhiên, một hệ thống càng phức tạp thì khung thời gian

càng dài, và tầm nhìn về tương lai càng mờ ảo. Trái đất ấm lên, giá dầu, hoặc tỷ suất quy đổi là gần như không thể dự đoán được. Các phát minh thì hoàn toàn không thể nào dự đoán được bởi nếu biết chúng ta sẽ phát minh ra công nghệ gì trong tương lai, thì ta đã phát minh ra nó luôn từ hiện tại rồi.

Vì thế, hãy biết phê bình khi bạn bắt gặp các dự báo. Bất cứ khi nào nghe được một dự báo, tôi đều mỉm cười, cho dù nghe nó u ám đến thế nào. Sau đó tôi sẽ tự hỏi mình hai câu hỏi. Thứ nhất, động cơ của vị chuyên gia kia là gì? Nếu là người làm công ăn lương, liệu anh ta có mất việc khi luôn dự báo sai hay không? Hay anh ta là một chuyên gia tự phong kiếm tiền nhờ viết sách và thuyết giảng? Các chuyên gia tự phong này sống nhờ vào sự quan tâm của truyền thông, vì thế cũng dễ hiểu khi những lời tiên tri của anh ta có xu hướng gây sốc. Thứ hai, tỷ lệ thành công của anh ta là bao nhiêu? Anh ta đã đưa ra bao nhiêu dự đoán trong năm năm vừa qua? Trong số đó, có bao nhiêu là đúng và bao nhiêu là sai? Thông tin này là tối quan trọng, nhưng thường không được báo cáo. Tôi van vỉ giới truyền thông: xin đừng cho đăng thêm dự báo nào nữa nếu không cung cấp bảng thành tích của giới chuyên gia.

Cuối cùng, để cho hợp tình hợp cảnh, xin trích lại một câu nói của cựu thủ tướng Anh Tony Blair: “Tôi không đưa ra dự báo. Tôi chưa từng làm vậy, và sẽ không bao giờ làm thế.”

41

TÍNH DỐI LỪA CỦA TRƯỜNG HỢP CỤ THỂ

Ảo tưởng liên kết

Chris năm nay ba mươi lăm tuổi. Anh theo học ngành triết học xã hội và quan tâm tới các nước đang phát triển từ thời niên thiếu. Sau khi tốt nghiệp, anh làm việc hai năm cho Hội Chữ thập đỏ tại Tây Phi, rồi làm việc tại trụ sở chính của hội ở Geneva ba năm và trở thành giám đốc văn phòng viện trợ châu Phi trong thời gian ấy. Sau đó anh học lấy bằng MBA, viết luận văn về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Điều gì sẽ có khả năng xảy ra cao hơn? (a) Chris làm việc cho một ngân hàng lớn hoặc (b) Chris làm việc cho một ngân hàng lớn và điều hành quỹ Thế giới thứ Ba của ngân hàng ấy. A hay B?

Phần lớn mọi người sẽ chọn B. Rủi thay, đó lại là câu trả lời sai. Lựa chọn B không chỉ nói rằng Chris làm việc cho một ngân hàng lớn mà còn cho thấy một điều kiện đi kèm đã được đáp ứng. Những người làm việc ở quỹ Thế giới thứ Ba của một ngân hàng chỉ là một nhóm rất nhỏ thuộc ngân hàng ấy. Do đó, khả năng A cao hơn nhiều. *Ảo tưởng liên kết* xuất hiện khi một tập hợp con lại có vẻ như lớn hơn tập hợp tổng thể - dù thực chất điều đó là không thể. Amos Tversky và chủ nhân giải Nobel Daniel Kahneman đã nghiên cứu hiện tượng này rất sâu sát.

Chúng ta dễ mắc bẫy *ảo tưởng liên kết* vì bẩm sinh chúng ta đã bị thu hút bởi những câu chuyện "hài hòa" hoặc "hợp lý". Anh chàng chuyên gia về

viện trợ Chris càng được mô tả một cách thuyết phục, ấn tượng, hoặc sống động, thì rủi ro xảy ra suy luận sai lệch càng cao. Nếu như tôi diễn đạt theo một cách khác, bạn hẳn sẽ nhận ra những chi tiết phụ là quá cụ thể, chẳng hạn: "Chris năm nay ba mươi lăm tuổi. Điều gì có khả năng xảy ra cao hơn? (a) Chris làm việc cho một ngân hàng hoặc (b) Chris làm việc cho một ngân hàng ở New York, nơi văn phòng của anh nằm trên tầng hai mươi tư, nhìn xuống công viên Trung Tâm."

Sau đây là một ví dụ khác: điều gì có khả năng xảy ra cao hơn? (a) "Sân bay Seattle bị đóng cửa. Các chuyến bay bị hủy," hay (b) "Sân bay Seattle bị đóng cửa vì thời tiết xấu. Các chuyến bay bị hủy." A hay B? Lần này thì bạn biết rồi đấy: A có khả năng cao hơn vì B ám chỉ là phải có thêm một điều kiện được thỏa mãn, nghĩa là thời tiết xấu. Có thể là một vụ đe dọa đánh bom, một tai nạn, hoặc một cuộc đình công đã khiến sân bay bị đóng cửa; tuy nhiên, khi nghe một câu chuyện "hợp tai", chúng ta lại không dừng lại để xem xét những yếu tố đó. Giờ thì bạn đã ý thức được rồi, nên hãy thử với bạn bè của mình. Bạn sẽ thấy là hầu hết chọn B.

Ngay cả các chuyên gia cũng không miễn nhiễm trước *ảo tưởng liên kết*. Vào năm 1982, tại một cuộc hội thảo quốc tế về nghiên cứu tương lai, các chuyên gia - đều là các học giả - được chia làm hai nhóm. Với nhóm A, Daniel Kahneman đưa ra dự báo sau cho năm 1983: "Tiêu thụ dầu mỏ sẽ giảm đi 30%." Còn với nhóm B ông nói: "Giá dầu tăng đột ngột sẽ dẫn đến tiêu thụ dầu giảm 30%." Cả hai nhóm phải cho biết họ xem xét khả năng xảy ra các kịch bản ra sao. Kết quả đã rõ: nhóm B cảm thấy bị thuyết phục về dự báo mà họ được nghe hơn là nhóm A.

Kahneman tin rằng có hai loại hình tư duy cùng tồn tại: loại tư duy đầu tiên là, trực tiếp, tự động, thuộc về trực giác. Loại thứ hai có ý thức, có lý

trí, diễn ra chậm, hao tâm tổn sức, và hợp logic. Rủi thay, tư duy trực giác lại đi đến kết luận trước tư duy hữu thức. Chẳng hạn, tôi đã mắc lỗi tương tự sau vụ khủng bố 11/9 tại Trung tâm Thương mại Thế giới. Tôi đang muốn mua bảo hiểm du lịch và thấy một công ty quảng cáo gói "bảo hiểm khủng bố" đặc biệt. Mặc dù những chính sách khác cũng chi trả mọi tai nạn có thể xảy ra (bao gồm khủng bố), nhưng tôi lại bị hút vào gói bảo hiểm đó. Đỉnh cao của tình huống ngớ ngẩn này là tôi sẵn sàng trả cao hơn cho sự bổ sung thừa nhưng hấp dẫn này.

Kết luận: Hãy quên chuyện não trái và não phải. Sự khác biệt giữa tư duy trực giác và tư duy hữu thức hệ trọng hơn nhiều. Với các quyết định quan trọng, hãy nhớ rằng, ở cấp độ trực giác, chúng ta dễ bị thu hút bởi những câu chuyện nghe xuôi tai. Do đó, hãy luôn cảnh giác với các chi tiết mang lại tâm trạng thoải mái và những cái kết hạnh phúc. Hãy nhớ: nếu có thêm một điều kiện phải đáp ứng, cho dù nó nghe hợp lý đến mức nào, khả năng sự việc xảy ra sẽ thấp hơn chứ không phải cao hơn.

42

VẤN ĐỀ KHÔNG PHẢI LÀ BẠN NÓI GÌ, MÀ LÀ CÁCH BẠN NÓI

Đóng khung ý nghĩa

Hãy xem xét hai tuyên bố sau:

"Này, thùng rác đầy rồi!"

"Sẽ rất tuyệt nếu như anh có thể đi đổ thùng rác, anh yêu."

C'est le ton qui fait la musique - vấn đề không phải bạn nói gì mà là cách bạn nói. Nếu một thông điệp được truyền đạt bằng những cách khác nhau, nó cũng sẽ được tiếp nhận theo những cách khác nhau. Trong ngôn ngữ chuyên ngành của các nhà tâm lý học, thủ thuật này được gọi là *xuyên tạc*.

Chúng ta phản ứng khác nhau trước các tình huống giống nhau, tùy thuộc vào cách chúng được trình bày. Thập niên 1980, Kahneman và Tversky tiến hành một cuộc khảo sát, trong đó họ đưa ra hai phương án để kiểm soát dịch bệnh. Họ nói với người tham gia rằng mạng sống của sáu trăm con người đang bị đe dọa. "Phương án A, cứu sống hai trăm mạng người. Phương án B, cơ hội để tất cả sáu trăm người sẽ sống sót là 33% còn không có ai sống sót là 66%." Mặc dù cả phương án A và B là tương đương (với hai trăm người dự kiến sống sót), phần đông người trả lời chọn A - hãy nhớ lại câu ngạn ngữ: một con chim trong tay đáng giá hơn hai con trong bụi cây. Cuộc thí nghiệm trở nên thú vị khi các phương án đó được diễn đạt lại. "Phương án A để cho bốn trăm người chết. Phương án B, khả năng không ai chết là 33% và 66% là tất cả sáu trăm người sẽ chết." Lần này, chỉ

một phần nhỏ trong số người trả lời chọn A còn phần đông lại chọn B. Các nhà nghiên cứu nhận thấy hầu hết những người tham gia đều thay đổi hoàn toàn. Tùy thuộc vào cách diễn đạt - sống sót hoặc tử vong - mà người trả lời đưa ra những quyết định hoàn toàn khác nhau.

Một ví dụ khác: các nhà nghiên cứu cho một nhóm người hai lựa chọn về thịt, "99% không có chất béo", và có "1% chất béo", rồi yêu cầu họ chọn loại nào tốt cho sức khỏe hơn. Bạn có thể đoán ra họ chọn gì không? Chuẩn rồi: người trả lời xếp hạng loại thịt thứ nhất là có lợi cho sức khỏe hơn, mặc dù cả hai loại không khác gì nhau. Tiếp đến là lựa chọn giữa "98% không chất béo" và "1% chất béo". Một lần nữa, hầu hết người trả lời vẫn chọn loại thứ nhất, mặc dù nó chứa nhiều chất béo hơn.

Đánh bóng là một loại hình *đóng khung ý nghĩa* phổ biến. Theo nguyên tắc của nó, giá một loại cổ phiếu sụt giảm trở thành một sự "điều chỉnh". Giá một vụ sáp nhập quá cao được gọi là "có thiện chí". Trong mọi khóa học quản trị, thật kỳ diệu khi một vấn đề rắc rối được chuyển hóa thành một "cơ hội" hoặc một "thách thức". Một người bị sa thải nghĩa là đang "đánh giá lại sự nghiệp của mình". Một người lính tử nạn - cho dù là vì vận đen hay do sai lầm ngu ngốc - trở thành một "anh hùng chiến tranh". Diệt chủng được tuyên truyền thành "thanh lọc dân tộc". Một cú hạ cánh khẩn cấp thành công, ví dụ như trên sông Hudson, được ca tụng là một "chiến thắng của ngành hàng không". (Chẳng phải một cú tiếp đất bài bản xuống đường bay lại không nên được coi là một chiến thắng lớn hơn của ngành hàng không hay sao?)

Bạn đã bao giờ đọc thật kỹ tờ giới thiệu các sản phẩm tài chính - chẳng hạn như Quỹ hoán đổi danh mục (ETF)? Nhìn chung tờ quảng cáo mô tả khả năng sinh lời của sản phẩm này trong mấy năm gần đây, tính từ năm

mà đường cong tăng trưởng là đẹp nhất. Đây cũng là *đóng khung ý nghĩa*. Một ví dụ đơn giản khác chính là một lát bánh mì. Tùy thuộc vào cách nó được *đóng khung ý nghĩa*, chiếc bánh mì có thể là "mang tính biểu tượng" hoặc là hình hài "đích thực" của Chúa, nó có thể gây chia rẽ một tôn giáo, như chuyện đã xảy ra hồi thế kỷ XVI với phong trào Cải cách Tin Lành.

Đóng khung ý nghĩa còn được tận dụng có hiệu quả trong thương mại. Hãy nghĩ đến những chiếc xe đã qua sử dụng. Bạn bị dẫn dắt để chỉ tập trung vào một vài yếu tố, dù cho thông điệp được truyền đạt qua một người bán hàng, một biển hiệu tán dương những đặc điểm nhất định, hoặc thậm chí những tiêu chí của chính bạn. Ví dụ, nếu chiếc xe mới chạy được ít dặm và lốp bền, bạn bị cuốn ngay vào nó mà bỏ qua tình trạng của động cơ, phanh xe, hoặc nội thất. Do đó, xe mới chạy được ít dặm và lốp xe còn tốt trở thành đặc điểm mấu chốt để bán xe và chúng dụ dỗ chúng ta mua xe. Dù vậy, việc bỏ sót như vậy vốn cũng tự nhiên, bởi rất khó để ta lưu tâm tới tất cả mọi lợi thế và bất lợi có thể có. Điều thú vị là, nếu như các nội dung bị đóng khung khác được tận dụng để tán dương chiếc xe, chúng ta có thể đã quyết định rất khác.

Các tác giả cũng là những kẻ xuyên tạc có ý thức. Một tiểu thuyết tội phạm sẽ khá là nhàm chán nếu như, ngay từ trang đầu, vụ án mạng đã được mô tả đúng y như cách nó đã diễn ra - hết cú đâm này đến cú đâm khác như thực tế đã diễn ra như vậy. Mặc dù chúng ta cuối cùng cũng phát hiện ra các động cơ và vũ khí gây án, chính sự *đóng khung ý nghĩa* của vị tiểu thuyết gia thổi vào câu chuyện không khí căng thẳng và cảm giác giật gân.

Kết luận: Hãy thừa nhận là dù chúng ta truyền đạt thông tin gì thì nó cũng hàm chứa một chút *đóng khung ý nghĩa* trong đó, và bản thân điều đó - ngay cả khi bạn nghe được từ một người bạn thân tín hay đọc từ một tờ báo

uy tín - cũng chịu tác động bởi hiệu ứng đó. Thậm chí cả chương sách này cũng vậy.

43

VÌ SAO ĐỨNG NHÌN VÀ CHỜ ĐỢI LÀ MỘT CỰC HÌNH

Thành kiến hành động

Trong bóng đá, khi phải đá penalty, quả bóng chỉ mất chưa tới 0,3 giây để bay từ chân cầu thủ đến khung thành. Thủ môn không có đủ thời gian để quan sát đường đi của bóng. Anh ta phải ra quyết định trước khi quả bóng được đá. Trong một phần ba trường hợp, các cầu thủ phải đá luân lưu sẽ đá vào giữa khung thành, một phần ba khác đá vào bên phải và một phần ba còn lại đá vào bên trái. Chắc chắn các tay thủ môn biết điều này, nhưng họ sẽ làm gì. Họ nhào sang phải hoặc sang trái. Hiếm khi họ chỉ đứng một chỗ ở giữa - mặc dù khoảng một phần ba các trái bóng sẽ rơi vào giữa khung thành. Vì sao họ lại phải mạo hiểm tìm cách cứu những quả đá luân lưu đó bằng mọi giá? Câu trả lời rất đơn giản: thể diện. Nhào sang nhầm hướng thì vẫn gây ấn tượng và đỡ mất mặt hơn là cứ đứng trân trân tại chỗ mà nhìn quả bóng bay qua. Đây gọi là *thành kiến hành động*: tỏ ra tích cực, ngay cả khi điều đó chẳng đem lại kết quả.

Nhà nghiên cứu người Israel Michael Bar-Eli đã tiến hành nghiên cứu trên sau khi đánh giá hàng trăm quả sút luân lưu. Thế nhưng không chỉ các thủ môn mới mắc vào *thành kiến hành động*. Giả sử một nhóm thanh niên bước ra khỏi một hộp đêm và bắt đầu cãi cọ, la hét vào mặt nhau và khoa tay múa chân loạn xạ. Tình huống này sắp biến thành một vụ ẩu đả thực sự. Những viên cảnh sát trong khu vực - một số còn trẻ, số khác thì có thâm

niên hơn - cố kiềm chế, theo dõi tình hình từ xa, và sẽ chỉ can thiệp khi có những thương vong đầu tiên. Nếu không có những sĩ quan có kinh nghiệm tại đó, tình huống này thường kết thúc một cách khác: những nhân viên trẻ, quá năng nổ sẽ rơi vào *thành kiến hành động* và lập tức nhào vào. Một nghiên cứu tiết lộ rằng can thiệp muộn hơn, nhờ vào sự có mặt điềm tĩnh của các sĩ quan có thâm niên, dẫn đến ít thương vong hơn.

Thành kiến hành động còn trầm trọng hơn trong trường hợp một tình huống mới xảy ra hoặc chưa rõ ràng. Khi mới bắt đầu, nhiều nhà đầu tư hành động như những viên cảnh sát trẻ năng nổ ngoài hộp đêm: vì chưa thể phán đoán được thị trường chứng khoán nên họ bù đắp điều đó bằng việc hoạt động thật năng nổ. Hiển nhiên điều đó chỉ tổ phí thời gian. Như Charlie Munger tổng kết phương pháp của ông đối với việc đầu tư như vậy: "Chúng ta... có quy tắc là tránh làm bất cứ việc gì chỉ vì bạn không thể chịu nổi việc ngồi yên một chỗ."

Thành kiến hành động tồn tại cả trong những lĩnh vực mang tính học thuật nhất. Nếu chưa thể chẩn đoán chắc chắn một bệnh nhân mắc bệnh gì, và các bác sĩ phải chọn giữa việc can thiệp (ví dụ như kê thuốc) hoặc chờ đợi để xem xét tình hình, họ thường sẽ chọn can thiệp. Những quyết định như vậy không liên quan đến sự trục lợi, mà thực ra là do con người có xu hướng làm bất kỳ điều gì để không phải ngồi không và chờ đợi trong cảm giác bất định.

Vậy làm sao giải thích được xu hướng trên? Trong môi trường của những người săn bắt-hái lượm trước đây (vốn rất hợp với chúng ta), hành động luôn thắng thế so với suy ngẫm. Những phản ứng chớp nhoáng là tối quan trọng để sinh tồn; việc suy nghĩ cân nhắc sẽ khiến ta trả giá bằng cái chết. Khi tổ tiên của chúng ta nhìn thấy một hình bóng xuất hiện ở bìa rừng - thứ

gì đó trông giống như một con hổ răng kiếm - họ không ngồi xuống để nghĩ xem đó là cái gì. Họ chạy - và chạy thục mạng. Chúng ta là hậu duệ của những người phản ứng nhanh đó. Khi ấy, giải pháp tốt hơn hết thường là chạy. Tuy nhiên, thế giới ngày nay đã khác; khả năng suy ngẫm được đánh giá cao, ngay cả khi bản năng của chúng ta có mách bảo khác đi.

Mặc dù giờ đây chúng ta coi trọng việc suy ngẫm cao hơn trước rất nhiều, nhưng việc cứ ì ra vẫn bị coi là một lỗi lầm lớn. Bạn không thể được vinh danh, không thể đoạt huân chương, không thể được dựng tượng khắc tên trên đó nếu như quyết định của bạn chỉ là *chờ đợi* - dù là vì lợi ích của công ty, của đất nước, hay thậm chí của nhân loại. Thay vào đó, nếu bạn đưa ra một quyết định dứt khoát, một lời phán xét nhanh chóng và tình hình có cải thiện (dù có thể là do tình cờ), thì có thể ông sếp của bạn, hoặc thậm chí là ông thị trưởng sẽ bắt tay chúc mừng bạn. Nhìn chung xã hội này vẫn ưa những hành động nhanh nhạy hơn một chiến lược hợp lý là đợi-xem-thế-nào.

Kết luận: Khi rơi vào những hoàn cảnh xa lạ và bấp bênh, chúng ta thường cảm thấy mình buộc phải làm gì đó, bất cứ điều gì. Sau đó chúng ta sẽ cảm thấy khá hơn, ngay cả khi chúng ta đã làm cho mọi chuyện xấu đi do hành động quá vội vàng hoặc quá thường xuyên. Do đó, nếu một tình huống còn chưa rõ ràng, hãy kiềm chế cho đến khi bạn có thể đánh giá các phương án, dù điều này không đem lại cho bạn cảm giác vinh quang. “Mọi vấn đề của nhân loại đều xuất phát từ việc con người không có khả năng ngồi im lặng một mình trong phòng,” Blaise Pascal từng viết như thế. Tại nhà riêng, trong thư phòng của ông.

44

VÌ SAO BẠN LÀ NGƯỜI ĐƯA RA GIẢI PHÁP - HOẶC MANG LẠI KHÓ KHĂN

Thành kiến loại bỏ

Bạn đang đứng trên một núi băng với hai người leo núi khác. Người đầu tiên bị trượt và ngã vào một rãnh băng nứt. Anh ta có thể sẽ sống sót nếu như bạn kêu cứu, nhưng bạn không làm vậy, và anh ta chết. Với người thứ hai, bạn chủ động đẩy anh ta vào khe núi, và chẳng bao lâu sau anh ta chết. Người nào sẽ khiến lương tâm bạn day dứt hơn?

Nếu sáng suốt xem xét các tình huống, hiển nhiên là cả hai đều đáng bị lên án như nhau, vì chúng dẫn đến cái chết của các bạn đồng hành. Thế nhưng điều gì đó khiến ta xếp hạng tình huống thứ nhất, tình huống bị động, là đỡ kinh khủng hơn. Cảm giác này được gọi là *thành kiến loại bỏ*. Nó xảy đến khi cả việc hành động lẫn không hành động đều dẫn đến những hậu quả tàn khốc. Trong những trường hợp như thế, chúng ta có xu hướng không hành động hơn; các hệ quả của nó dường như làm ta ít đau đớn hơn.

Giả sử bạn là giám đốc Cục Quản lý Dược phẩm Liên bang. Bạn phải quyết định có nên phê duyệt một loại thuốc dành cho bệnh nhân giai đoạn cuối hay không. Những viên thuốc này có các tác dụng phụ chết người: chúng giết chết 20% số bệnh nhân ngay lập tức, nhưng lại cứu mạng 80% khác chỉ trong một thời gian ngắn. Bạn sẽ quyết định thế nào?

Hầu hết sẽ từ chối phê duyệt. Đối với họ, việc cho phép lưu hành một loại thuốc giết chết một phần năm số bệnh nhân là hành động còn tồi tệ hơn việc không phê chuẩn để cứu sống 80% số bệnh nhân còn lại. Đây là một quyết định ngớ ngẩn, và là một ví dụ hoàn hảo của *thành kiến loại bỏ*. Giả sử bạn ý thức được loại thành kiến này và quyết định phê duyệt loại thuốc đó nhân danh đạo đức và lẽ phải. Thật đáng hoan nghênh. Nhưng điều gì sẽ xảy ra khi bệnh nhân đầu tiên chết? Một cơn bão truyền thông sẽ nổi lên, và không bao lâu bạn mất việc. Là một chính khách làm công bộc của dân, bạn phải coi trọng *thành kiến loại bỏ* vốn đầy rẫy ở khắp nơi - và thậm chí còn phải khuyến khích nó.

Án lệ chứng minh mức độ mà sự "bóp méo đạo đức" như vậy ăn sâu vào xã hội của chúng ta. Việc chủ động mang đến cái chết nhân đạo cho bệnh nhân, dù có là nguyện vọng chính đáng của người sắp chết, vẫn cứ bị pháp luật trừng phạt, trong khi cố tình từ chối các biện pháp cứu mạng lại là hợp pháp (ví dụ việc tuân theo các yêu cầu không-hồi-tính[20]).

[20] Nguyên bản tiếng Anh "Do not resuscitate (DNR)" - một yêu cầu hợp pháp để bệnh viện không tiến hành các biện pháp làm bệnh nhân tỉnh lại nhằm tôn trọng nguyện vọng của bệnh nhân trong trường hợp tim họ ngừng đập hoặc họ ngừng thở.

Tư duy như vậy cũng lý giải vì sao các phụ huynh cảm thấy hoàn toàn chấp nhận được việc không cho con tiêm vắc-xin, mặc dù rõ ràng nó giảm thiểu nguy cơ nhiễm bệnh. Hiển nhiên, cũng có một độ rủi ro rất nhỏ là đứa trẻ sẽ bị ốm vì tiêm vắc-xin. Tuy nhiên, nhìn chung, tiêm vắc-xin là hợp lý. Tiêm vắc-xin không chỉ bảo vệ lũ trẻ, mà còn bảo vệ xã hội. Một người miễn nhiễm với bệnh sẽ không bao giờ lây sang người khác. Xét một cách khách quan, nếu trẻ con không được tiêm vắc-xin nhiễm phải một trong những căn bệnh đó, chúng ta có thể buộc tội các phụ huynh đã chủ động làm hại chúng. Thế nhưng đây mới chính là vấn đề: cố tình không hành động dường như không hệ trọng bằng một hành động có hệ quả tương tự - ví dụ như khi phụ huynh cố tình làm con mình bị lây nhiễm.

Thành kiến loại bỏ là nguyên nhân của ảo tưởng sau: chúng ta thà đợi đến khi người ta tự bắn vào chân hơn là tự mình nhắm bắn. Các nhà đầu tư và nhà báo kinh tế tỏ ra khoan dung hơn với các công ty không phát triển sản phẩm mới so với các công ty sản xuất ra các sản phẩm tệ hại, mặc dù cả hai con đường đều dẫn đến hủy diệt. Ngồi ôm khư khư một đống cổ phiếu không thu lời thì cảm giác vẫn tốt hơn là chủ động mua những loại cổ phiếu tồi. Không xây dựng bộ phận lọc khí thải ở một nhà máy than đá thì vẫn tốt hơn hẳn so với loại bỏ chính bộ phận này vì chi phí. Không cách nhiệt cho căn nhà của bạn vẫn dễ chấp nhận hơn là đốt nhiên liệu dự trữ chỉ để tiêu khiển. Phớt lờ khai thuế thu nhập không vô đạo đức bằng làm giả giấy tờ thuế, mặc dù theo cách nào thì nhà nước cũng thất thu.

Trong chương trước, chúng ta đã gặp *thành kiến hành động*. Có phải đó là thứ đối lập với *thành kiến loại bỏ*? Không hẳn vậy. *Thành kiến hành động* khiến chúng ta bù đắp lại sự rõ ràng mà ta không có bằng sự năng động thái quá nhưng vô ích, và nó xuất hiện trong một tình huống mơ hồ, mập mờ, hoặc

mâu thuẫn. *Thành kiến loại bỏ*, ngược lại, thường xuất hiện nhiều trong tình huống rõ ràng: một sự kiện không may trong tương lai có thể được đẩy lùi bằng hành động trực tiếp trước mắt, nhưng dù có hiểu rõ điều này thì chúng ta cũng không có động lực tiến hành như đáng lẽ phải vậy.

Thành kiến loại bỏ rất khó phát hiện - bởi dù sao, hành động vẫn gây chú ý hơn là không hành động. Trong thập niên 1960, các phong trào sinh viên đã sáng tạo ra một khẩu hiệu đầy thuyết phục để phê phán nó: “Nếu bạn không phải là một phần của giải pháp, thì bạn là một phần của vấn đề.”

45

ĐỪNG ĐỔ LỖI CHO TÔI

Thiên vị bản thân

Bạn đã bao giờ đọc các báo cáo thường niên, và nhất là chú ý đến các nhận định của vị CEO hay chưa? Chưa ư? Thật đáng tiếc, vì nếu làm thế bạn sẽ tìm thấy vô số ví dụ cho lỗi tư duy chúng ta đều mắc phải không lúc này thì lúc khác ở ngay dưới đây. Chẳng hạn nếu công ty có một năm làm ăn phát đạt, vị CEO sẽ liệt kê hàng loạt những đóng góp không thể thiếu được của mình: quyết định sáng suốt, nỗ lực không mệt mỏi, và tạo ra một văn hóa doanh nghiệp năng động. Tuy nhiên, nếu công ty có một năm tồi tệ, chúng ta sẽ đọc thấy mọi diễn biến khác: tỷ suất trao đổi ngoại tệ không tốt, sự can thiệp của chính phủ, một vài bạn hàng gian dối, nhiều loại thuế ngầm, sự tín nhiệm của người tiêu dùng giảm, vân vân. Tóm lại: chúng ta nhận lấy thành công và đổ thừa thất bại cho các yếu tố ngoại cảnh. Đây chính là *thiên vị bản thân*.

Ngay cả khi bạn chưa từng nghe đến cách diễn đạt này, thì bạn ắt đã biết đến hiện tượng *thiên vị bản thân* từ hồi trung học. Nếu bạn được điểm A, tất cả đều do bạn; số điểm cao phản ánh trí thông minh, sự chăm chỉ, và kỹ năng của bạn. Thế còn nếu bạn trượt? Rõ ràng là bài thi đó không công bằng.

Thế nhưng điểm số bây giờ không còn quan trọng đối với bạn nữa: có lẽ giờ đây bạn quan tâm đến thị trường chứng khoán hơn. Nếu như bạn thu

lời, bạn liền tán dương bản thân. Nếu hồ sơ đầu tư của bạn kém hiệu quả, thế nào "thị trường" (dù bạn muốn ám chỉ điều gì) cũng là thủ phạm độc nhất - hoặc có thể là do tay tư vấn đầu tư vô dụng. Cả tôi cũng đã có những thời điểm luôn luôn *thiên vị bản thân*: hễ mà tiểu thuyết mới của tôi nhảy vọt lên danh sách bán chạy nhất, tôi lại tự vỗ vào vai mình. Chắc chắn đây là cuốn sách hay nhất của tôi từ trước tới giờ! Nhưng nếu cuốn sách mất hút trong vô vàn ấn phẩm mới, thì đó đơn giản là vì độc giả không có con mắt nhìn nhận văn chương đích thực. Còn nếu các nhà phê bình chế nhạo nó, thì rõ ràng đó là vì ganh ghét.

Để nghiên cứu sự thiên vị này, các nhà nghiên cứu soạn ra một bài kiểm tra tính cách và sau đó chấm điểm cao và thấp cho những người tham gia một cách ngẫu nhiên. Những ai đạt điểm cao nhận xét bài kiểm tra là rất chi tiết và công bằng; còn những người bị điểm thấp cho rằng nó chẳng ích gì cả. Vậy tại sao chúng ta lại coi thành công là do năng lực của bản thân và gán nguyên nhân thất bại cho các yếu tố khác? Có rất nhiều giả thuyết. Cách lý giải đơn giản nhất có lẽ là: vì nó đem lại cảm giác thỏa mãn. Hơn nữa, có nghĩ vậy cũng chẳng hại gì. Nếu có hại, hẳn nó đã bị triệt tiêu sau hàng trăm nghìn năm tiến hóa. Nhưng hãy cảnh giác: trong thế giới hiện đại với nhiều rủi ro tiềm ẩn, *thiên vị bản thân* có thể dẫn đến thảm họa nhanh chóng. Richard Fuld, người tự phong là "bậc thầy kinh tế của thế giới", có lẽ sẽ ủng hộ điều này. Ông ta là vị CEO xuất sắc của ngân hàng đầu tư Lehman Brothers, cho đến khi nó phá sản vào năm 2008. Tôi sẽ chẳng ngạc nhiên nếu ông ta vẫn cứ tự xưng là "bậc thầy kinh tế của thế giới" và quy kết việc chính phủ khoanh tay đứng nhìn đã khiến ngân hàng này phá sản.

Trong các bài thi SAT, học sinh có thể đạt điểm số trong khoảng 200 đến 800 điểm. Một năm sau, khi được hỏi về kết quả điểm thi, các học sinh này có xu hướng tự thêm vào khoảng 50 điểm. Điều thú vị là, không phải chúng nói dối hay nói quá; chỉ đơn giản là chúng "củng cố" kết quả một chút thôi - cho đến khi bản thân chúng bắt đầu tin vào số điểm mới.

Trong tòa nhà tôi đang sống, có năm sinh viên cùng sống chung trong một căn hộ. Thi thoảng tôi vẫn gặp họ trong thang máy, và tôi đã quyết định hỏi riêng từng người xem họ có đổ rác thường xuyên hay không. Một câu nói làm việc này đều đặn mỗi lần thứ hai. Người khác nói: đều đặn mỗi lần thứ ba. Cậu thứ ba thì chửi thề và dám chắc đến 90% là lần nào cậu ta cũng phải đi đổ vì đã chia túi rác của mình ra. Mặc dù đáng lẽ câu trả lời của họ phải cho kết quả 100%, thì họ lại đạt được tới 320% lận! Năm cậu sinh viên đều đánh giá rất cao vai trò của mình - và như thế, họ chẳng khác gì chúng ta cả. Ở các cặp vợ chồng cũng xảy ra chuyện này: người ta đã chứng minh được rằng cả đàn ông và phụ nữ đều đánh giá rất cao đóng góp của mình trong việc gìn giữ mái ấm gia đình. Mỗi người đều cho rằng sự đóng góp của họ chiếm hơn 50%.

Vậy thì làm thế nào để chúng ta có thể tránh được *thiên vị bản thân*? Bạn có những người bạn luôn giãi bày tâm sự mà bạn tin tuyệt đối chứ? Nếu có, hãy tự xem mình may mắn. Nếu không, chắc bạn cũng có ít nhất một kẻ thù chứ nhỉ? Tốt. Hãy mời anh ta hoặc chị ta đến nhà dùng cà phê và yêu cầu họ đưa ra ý kiến thành thật nhất về những thế mạnh và điểm yếu của bạn. Bạn sẽ cảm thấy biết ơn họ suốt đời sau khi bạn làm vậy.

46

CẨN THẬN VỚI ĐIỀU BẠN ƯỚC AO

Guồng quay cảm xúc[21]

Giả sử một ngày nào đó điện thoại reo lên: một giọng nói phấn khích cho biết bạn vừa mới trúng xổ số trị giá 10 triệu đô la! Bạn sẽ cảm thấy ra sao? Và bạn sẽ còn cảm thấy như vậy trong bao lâu? Một kịch bản khác: điện thoại reo, và bạn hay tin người bạn thân nhất của bạn đã qua đời. Lần này, bạn sẽ cảm thấy ra sao, và trong bao lâu?

Ở chương 40 ("Những nhà tiên tri dỏm: Ảo tưởng dự báo"), chúng ta đã xem xét tính chính xác hạn chế của các dự đoán trong các lĩnh vực như chính trị, kinh tế, và xã hội. Chúng ta đã kết luận rằng các chuyên gia tự phong chẳng hữu ích hơn một cái máy dự báo ngẫu nhiên. Vậy thì, chuyển sang một lĩnh vực mới: chúng ta có thể dự đoán cảm xúc của mình chính xác đến đâu? Liệu chúng ta có phải là chuyên gia về chính mình hay không? Liệu trúng xổ số có khiến chúng ta trở thành những người hạnh phúc nhất trên đời trong những năm tiếp theo không? Nhà tâm lý học trường Harvard Dan Gilbert nói rằng không. Ông đã nghiên cứu những người trúng xổ số và phát hiện ra hiệu ứng hạnh phúc sẽ tan biến sau vài tháng. Tức là, một khoảng thời gian không bao lâu sau khi nhận được số tiền lớn, bạn sẽ cảm thấy thỏa mãn hoặc bất mãn y như trước khi trúng số. Ông gọi đó là "dự báo cảm xúc": chúng ta không có khả năng dự đoán chính xác những cảm xúc của chính mình.

[21] Nguyên bản tiếng Anh “hedonic treadmill” - một học thuyết trong tâm lý học, ám chỉ xu hướng con người nhanh chóng trở lại trạng thái hạnh phúc ổn định sau những sự kiện tích cực hoặc tiêu cực hay chuyển biến lớn trong cuộc đời họ.

Bạn tôi, một lãnh đạo ngân hàng, người giàu nứt đố đổ vách, đã quyết định xây cho mình một căn nhà mới cách xa đô thị. Căn biệt thự mơ ước của anh ta có mười phòng, một hồ bơi, và quang cảnh nhìn ra non nước khiến người ta phát ghen. Mấy tuần đầu tiên, anh ta cười sung sướng cả ngày. Thế nhưng chẳng bao lâu sau niềm vui đó biến mất, và sáu tháng sau anh ta lại thấy bất hạnh hơn bao giờ hết. Chuyện gì đã xảy ra? Như chúng ta nay đã biết, hiệu ứng hạnh phúc bốc hơi sau vài tháng. Căn biệt thự không còn là giấc mơ của anh ta nữa. "Tôi về nhà từ sở làm, mở cửa và... chẳng cảm thấy gì. Tôi vô cảm đối với căn biệt thự chẳng khác nào với căn hộ sinh viên chỉ có một phòng của tôi trước đây." Tệ hơn nữa, người đàn ông tội nghiệp này giờ đây còn phải di chuyển một tiếng đồng hồ hai bận mỗi ngày giữa công sở và nhà mình. Nghe thì có vẻ dễ dàng, nhưng các nghiên cứu đã cho thấy di chuyển bằng ô tô là một nguyên nhân lớn gây ra bất mãn và stress, và người ta gần như không thể quen với nó được. Nói cách khác, bất kỳ ai không quá đỗi yêu thích việc di chuyển sẽ phải chịu đựng tâm trạng này mỗi ngày - hai lần. Dù sao, bài học của câu chuyện này chính là căn biệt thự mơ ước kia nhìn chung hóa ra lại có tác động tiêu cực đối với hạnh phúc của cậu bạn tôi.

Nhiều người khác cũng gặp vấn đề tương tự: những người thay đổi công việc hoặc thăng tiến trong sự nghiệp, sẽ trở về đúng vạch xuất phát của họ sau khoảng ba tháng, xét về mức độ hạnh phúc. Những người mua được chiếc Porsche đời mới nhất cũng sẽ như vậy. Khoa học gọi hiệu ứng này là *guồng quay cảm xúc*: chúng ta làm việc chăm chỉ, tiến bộ và có thể mua được nhiều thứ đẹp đẽ hơn, thế nhưng điều này lại chẳng khiến chúng ta hạnh phúc hơn chút nào.

Vậy các sự kiện tiêu cực tác động đến chúng ta ra sao, chẳng hạn như một chấn thương cột sống hay việc mất đi một người bạn? Trong trường hợp này, chúng ta cũng đánh giá quá mức sự kéo dài và mức độ của các cảm xúc trong tương lai. Chẳng hạn, khi một mối quan hệ đổ vỡ, người ta cảm thấy cuộc sống như xám xịt. Những người thất tình nói chắc như đinh đóng cột rằng họ sẽ không bao giờ còn cảm thấy vui vẻ, nhưng chỉ sau ba tháng gì đó, họ lại bắt đầu hẹn hò.

Chẳng tốt hơn hay sao nếu chúng ta biết được chính xác niềm vui mà một chiếc xe mới, sự nghiệp mới, hay mối quan hệ mới sẽ mang lại cho chúng ta? Thực ra chuyện này cũng phần nào khả thi. Hãy tận dụng những kim chỉ nam mang tính khoa học sau đây để đưa ra những quyết định sáng suốt và tốt đẹp hơn: (1) Tránh những điều tiêu cực mà bạn không sao có thể quen được, chẳng hạn như phải đi xa đến chỗ làm, tiếng ồn, hoặc stress mãn tính. (2) Chỉ trông đợi hạnh phúc ngắn hạn cho những thứ thuần túy vật chất, như xe cộ, nhà cửa, trúng số, tiền thưởng và giải thưởng. (3) Dành ra thời gian rảnh và sự tự chủ ở mức tối đa vì các hiệu ứng tích cực kéo dài thường đến từ những gì bạn chủ động làm. Hãy theo đuổi những đam mê của bạn cho dù có phải bỏ qua một phần thu nhập vì chúng. Đầu tư vào tình bạn. Với hầu hết mọi người, địa vị trong công việc chỉ có thể mang lại hạnh phúc lâu dài khi họ không đồng thời phải thay đổi các nhóm bạn. Nói cách khác, nếu bạn lên chức CEO và chỉ chơi với các tay lãnh đạo khác, niềm vui sẽ chóng tàn.

47

ĐỪNG ẢO TƯỞNG VỀ SỰ TỒN TẠI CỦA BẢN THÂN

Thiên kiến tự chọn bản thân

Khi đang lái xe từ Philadelphia đến New York, tôi bị mắc kẹt giữa luồng giao thông ách tắc. "Sao lúc nào cũng là mình?" tôi rên rỉ. Liếc sang làn đường bên kia, tôi trông thấy những gã tài xế đi về hướng Nam cứ thế vô tư lướt qua với tốc độ khiến người ta phát hờn. Còn tôi thì phải dành cả tiếng đồng hồ sau đó bò nhích lên với tốc độ ốc sên, và trở nên mệt mỏi vì liên tục phanh và tăng ga, tôi tự hỏi liệu mình có thực sự xui xẻo đến vậy hay không. Có thực là tôi luôn luôn chọn sai hàng dù là khi vào nhà băng, lúc ở trong bưu điện hay tiệm tạp phẩm? Hay đó chỉ là tôi *nghĩ* mình xui xẻo?

Giả sử rằng ở trên đường cao tốc, cứ mười bữa lại có một bữa kẹt xe. Khả năng tôi sẽ bị mắc kẹt giữa dòng xe ách tắc trong một ngày cụ thể nào đó không hề cao hơn khả năng chuyện kẹt xe xảy ra. Tuy nhiên, khả năng tôi sẽ bị mắc kẹt tại một thời điểm nào đó trong hành trình của mình lại cao hơn 10%. Lý do là bởi: tôi chỉ có thể nhích từng chút một khi rơi vào tình trạng kẹt xe. Tình trạng đó ngốn mất quá nhiều thời gian của tôi. Thêm nữa là, khi xe chạy vèo vèo trên đường thông thoáng, tôi chẳng bao giờ ngờ đến chuyện sẽ gặp tắc đường cả. Thế nhưng ngay khi có dấu hiệu tắc đường, lập tức tôi sẽ ý thức được điều đó.

Chuyện xếp hàng trước các quầy dịch vụ ở ngân hàng, hay chờ đèn đỏ cũng chẳng khá khẩm gì hơn. Cứ giả dụ con đường giữa điểm A và điểm B có tới mười điểm đèn tín hiệu giao thông. Vậy trung bình thì một trong mười điểm đó sẽ luôn là đèn đỏ, trong khi các điểm còn lại luôn là đèn xanh. Tuy nhiên, bạn có lẽ phải mất hơn 10% thời gian chạy xe để đứng đợi tại điểm dừng đèn đỏ. Nếu bạn vẫn không cảm thấy hợp lý, hãy thử hình dung bạn đang chạy gần bằng tốc độ ánh sáng. Trong trường hợp này, bạn sẽ dành ra 99,99% thời gian (không phải 10%) của chuyến đi cho việc chờ đợi và chửi rủa trước những cột đèn đỏ cho mà xem.

Bất cứ khi nào chúng ta than phiền về vận xui, chúng ta cần phải dè chừng cái gọi là *thiên kiến tự chọn bản thân*. Các ông bạn của tôi thường than vãn về việc họ có quá ít bạn bè là phụ nữ, trong khi mấy cô bạn thì lại than rằng mình quen quá ít đàn ông. Chuyện này chẳng liên quan gì đến sự xui xẻo cả: chính những kẻ than phiền góp phần làm nên sự thiên lệch đó. Một người đàn ông có khả năng cao sẽ làm việc trong một ngành đàn ông chiếm phần đông. Và phụ nữ cũng như vậy. Còn xét phạm vi lớn hơn: nếu như bạn sống trong một thành phố có số lượng đàn ông hoặc phụ nữ áp đảo (ví dụ như Trung Quốc hoặc Nga), bạn có khả năng đang ở trong nhóm áp đảo kia và vì thế mà cảm thấy bất công. Trong các cuộc bầu cử, có khả năng cao bạn sẽ chọn đảng lớn nhất. Trong chuyện bỏ phiếu, thì bạn gần như là sẽ bỏ phiếu theo phe của số đông thắng cuộc.

Thiên kiến tự chọn bản thân là chuyện phổ biến. Các nhà phân phối sản phẩm đôi khi cũng bị rơi vào cái bẫy này: để phân tích xem khách hàng đánh giá bản tin điện tử của mình ra sao, họ gửi đi các bảng câu hỏi khảo sát. Đáng tiếc là, phương pháp này chỉ tiếp cận được đúng một nhóm khách hàng: những người đăng ký theo dõi bản tin vốn đã hài lòng sẵn, có

thời gian trả lời, và chưa hề hủy bỏ theo dõi. Những người khác thì chẳng hề tham gia vào khảo sát. Kết quả: có khảo sát cũng bằng không.

Cách đây không lâu, một người bạn của tôi thậm chí còn nhận xét rằng việc anh ta - phải, chính anh ta! - tồn tại gần giống như một điều kỳ diệu. Lại một nạn nhân kinh điển của thiên kiến *tự chọn bản thân*. Chỉ có một người đang sống mới có thể nói ra một lời như vậy. Những kẻ sống vật vờ thậm chí còn chẳng nghĩ mấy đến chuyện mình có tồn tại hay không. Thế nhưng có đến ít nhất một tá những cuốn sách của các triết gia hình thành từ ảo tưởng này, khi mà hết năm này đến năm khác họ tỏ ra kinh ngạc vì sự phát triển của ngôn ngữ. Dù tôi quả có đồng cảm với họ, thì điều đó cũng chẳng đáng nói chút nào. Nếu như ngôn ngữ không tồn tại, thì các triết gia cũng không thể nào tôn sùng nó đến như vậy - thực ra thậm chí sẽ chẳng có triết gia nào. Sự kì diệu của ngôn ngữ chỉ hiện hữu trong cái môi trường mà nó tồn tại.

Cuộc khảo sát về điện thoại gần đây mới thực sự thú vị: một công ty muốn tìm hiểu xem, tính trung bình, mỗi gia đình sở hữu bao nhiêu chiếc điện thoại (tính cả điện thoại bàn và di động). Khi có kết quả, công ty này mới kinh ngạc nhận ra không hề có một hộ gia đình nào nói rằng họ không có điện thoại. Quả là một kiệt tác nghiên cứu.

48

VÌ SAO KINH NGHIỆM CÓ THỂ HỦY HOẠI PHÁN ĐOÁN CỦA BẠN

Thiên kiến liên tưởng

Kevin trình bày kết quả làm việc của phòng mình trước ban quản trị công ty vào ba dịp khác nhau. Lần nào mọi chuyện cũng xuôi chèo mát mái. Và lần nào anh cũng mặc chiếc quần lót chấm bi màu xanh. Chuyện này là thật, anh nghĩ: đây là chiếc quần may mắn của mình.

Cô gái trong tiệm trang sức đẹp đến mức Kevin quyết định mua chiếc nhẫn đính hôn 10.000 đô la mà cô đưa cho anh xem. Mười ngàn đô la là số tiền vượt quá ngân sách của anh (nhất là cho cuộc hôn nhân thứ hai), nhưng vì lý do nào đó anh đã gắn chiếc nhẫn với cô gái và hình dung người vợ tương lai của mình cũng sẽ đẹp lộng lẫy không kém.

Mỗi năm, Kevin đều đi bác sĩ để kiểm tra sức khỏe. Bác sĩ thường bảo anh rằng, với một người đàn ông bốn mươi tư tuổi, anh vẫn giữ được vóc dáng khá đẹp. Chỉ có đúng hai lần khám sức khỏe xong mà anh nhận được tin tức đáng lo ngại. Lần thứ nhất vấn đề là ruột thừa của anh, nhưng nó đã nhanh chóng được cắt bỏ. Lần thứ hai thì tuyến tiền liệt bị sưng, nhưng sau khi kiểm tra lại thì hóa ra đó chỉ là do bị viêm nhẹ chứ không phải là ung thư. Dĩ nhiên, cả hai lần đó, Kevin đều vô cùng lo lắng khi rời khỏi phòng khám - và tình cờ thế nào, cả hai ngày đều vô cùng nóng bức. Kể từ đó, anh luôn luôn cảm thấy bất an trong những ngày nóng nực. Nếu như nhiệt độ bắt đầu tăng lên khi sắp đến ngày phải đi khám, anh sẽ hủy hẹn ngay.

Bộ não của chúng ta là một cỗ máy liên tưởng. Chuyện khá là thực dụng: nếu như chúng ta ăn phải một loại trái cây lạ và sau đó bị ốm, lần sau chúng ta sẽ tránh không ăn nó, cho loài cây đó là có độc, hoặc ít nhất là không ăn được. Đây chính là cách hình thành nên kiến thức. Tuy nhiên, cách này đồng thời cũng tạo nên kiến thức sai lệch. Nhà khoa học Nga Ivan Pavlov là người đầu bên thực hiện nghiên cứu về hiện tượng này. Mục tiêu ban đầu của ông là tính toán sự tiết nước bọt của chó. Ông dùng một cái chuông để gọi lũ chó đến ăn, sau đó chỉ cần nghe tiếng chuông rung là bọn chó tiết nước bọt. Não của loài chó đã kết nối hai thứ không thực sự liên quan gì đến nhau - tiếng chuông reo và sự tiết nước bọt.

Ở con người, phương pháp của Pavlov tỏ ra hiệu quả không kém. Quảng cáo tạo ra sự kết nối giữa các sản phẩm và cảm xúc. Vì lý do này, bạn sẽ không bao giờ trông thấy một lon Coke bên cạnh một gương mặt cau có hay một thân thể già nua cả. Ai cầm lon Coke trên quảng cáo cũng đều trẻ trung, đẹp đẽ, tươi vui, và họ xuất hiện theo các nhóm ta chẳng thấy trong đời thực.

Những sự kết nối sai lệch này là kết quả của *thiên kiến liên tưởng*, vốn gây ảnh hưởng tới hiệu quả của những quyết định chúng ta đưa ra. Ví dụ: chúng ta thường trách móc kẻ mang đến tin xấu, vì chúng ta vô thức liên kết họ với nội dung của tin tức (đây còn gọi là "hội chứng bắn người đưa tin"). Đôi khi, các vị CEO và nhà đầu tư cũng tránh xa những điểm xấu (một cách vô thức), đồng nghĩa với việc những thông tin duy nhất đến được với những người ở cấp cao đều là tin tốt, từ đó dẫn đến cách nhìn sai lệch về tình hình thực tế. Nếu bạn dẫn đầu một nhóm người, và không muốn trở thành nạn nhân của những chuỗi liên tưởng sai lệch, hãy chỉ đạo nhân viên của bạn chỉ báo cho bạn những tin xấu - và báo thật nhanh. Bằng cách này,

bạn diệt trừ được hội chứng “bắn-người-đưa-tin”, và hãy tin tôi, bạn vẫn sẽ được nghe đầy đủ những tin tốt.

Trong thời gian trước khi có thư điện tử và tiếp thị qua điện thoại, những tay tiếp thị đi loanh quanh gõ cửa từng nhà để bán hàng. Một ngày, một tay tiếp thị tên George Foster đến trước cửa một ngôi nhà. Ngôi nhà tình cờ lại không có người, và tay tiếp thị không hề hay biết là một vụ rò rỉ đã khiến cho khí gas lấp đầy căn nhà suốt nhiều tuần lễ. Cả chuông cửa cũng đã bị hỏng, nên anh ta bấm vào, một tia lửa điện phát ra và cả ngôi nhà bị phát nổ. Anh chàng George tội nghiệp cuối cùng phải nhập viện, nhưng may mắn thay anh ta phục hồi rất nhanh. Rủi thay, nỗi sợ bấm chuông trở nên quá mạnh mẽ đến mức anh ta không thể làm việc được suốt nhiều năm. Anh ta biết rằng chuyện một sự cố như vậy lặp lại là rất hi hữu, nhưng dù cố thế nào, anh ta cũng không thể bỏ qua mối liên kết cảm xúc (vô lý) đó.

Thông điệp của tất cả những câu chuyện đã kể được Mark Twain đúc kết sâu sắc nhất: “Chúng ta nên cẩn trọng rút ra điều minh triết từ một kinh nghiệm và dừng lại đúng ở đó; nếu không chúng ta sẽ giống như con mèo ngồi lên một chiếc nắp lò nóng. Nó sẽ không bao giờ còn ngồi lên một chiếc nắp lò nóng nữa - điều đó thì tốt thôi; nhưng nó cũng sẽ không bao giờ còn ngồi lên một nắp lò nguội.”

49

HÃY CẨN TRỌNG KHI MỌI CHUYỆN KHỞI SỰ QUÁ TỐT ĐẸP

May mắn ban đầu

Trong chương trước, chúng ta đã biết đến *thiên kiến liên tưởng* - xu hướng suy ra mối liên kết không hề tồn tại. Ví dụ như, cho dù Kevin đã thành công với bao nhiêu buổi thuyết trình quan trọng khi mặc quần lót xanh chấm bi đi nữa, thì nó cũng không phải là vật bảo chứng cho thành công.

Giờ chúng ta tiến tới một nhánh đặc biệt rắc rối của *thiên kiến liên tưởng*: tạo ra sự liên kết (sai lệch) với quá khứ. Những tay chơi cờ bạc biết rõ điều này; họ gọi đó là *may mắn ban đầu*. Những người mới chơi và thua sau vài lượt đầu tiên thường đủ thông minh để dừng lại. Nhưng bất cứ người nào may mắn thường sẽ tiếp tục. Tin chắc là họ có kỹ năng trên trung bình, những tay mơ này nâng mức cược lên - nhưng họ sẽ sớm bị giội một gáo nước lạnh khi các khả năng "trở lại bình thường".

May mắn ban đầu đóng một vai trò quan trọng trong nền kinh tế: giả sử công ty A lần lượt mua lại các công ty nhỏ hơn là B, C, và D. Các vụ thâu tóm này đều thành công, và các giám đốc tin rằng họ có tài tiến hành các vụ sáp nhập. Với sự tự tin đó, họ liền mua một công ty lớn hơn hẳn là E. Vụ sáp nhập là một thảm họa. Thương vụ này đâm ra lại quá khó xử lý, họ đã không tính hết được khối lượng công việc cần thực hiện. Xét một cách khách quan, sai lầm này cũng có thể tiên liệu được vì trong những vụ thâu

tóm trước, mọi thứ diễn ra hoàn toàn suôn sẻ như thể được dẫn dắt bởi một bàn tay thần kỳ, và vì thế *may mắn ban đầu* đã làm mờ mắt họ.

Với giao dịch chứng khoán cũng y như vậy. Cuối thập niên 1990, do bị hấp dẫn bởi thành công ban đầu, nhiều nhà đầu tư bơm hết số tiền tiết kiệm cả đời vào các cổ phiếu Internet. Một số thậm chí còn vay tiền để tận dụng cơ hội. Tuy nhiên, những nhà đầu tư lại bỏ qua một chi tiết nhỏ: những khoản lợi tức tuyệt diệu vào lúc đó chẳng liên quan gì đến năng lực chọn cổ phiếu của họ. Thị trường khi đó đơn giản là đang khởi sắc. Ngay cả những nhà đầu tư ngờ nghệch nhất cũng thắng to. Rồi cuối cùng, khi thị trường đảo chiều đi xuống, thì nhiều người phải gánh lấy hàng núi nợ.

Mới đây, chúng ta lại được chứng kiến những cơn ảo tưởng tương tự trong thời kỳ sốt nhà đất tại Mỹ. Các nha sĩ, luật sư, giáo viên, và cả tài xế taxi từ bỏ công việc của họ để "chơi" nhà - họ mua chúng rồi bán đi ngay với giá cao hơn. Những món lời to ban đầu đủ lý giải quyết định nghề nghiệp của họ, nhưng dĩ nhiên chúng chẳng có gì liên quan đến kỹ năng nào đặc biệt. Bong bóng nhà đất cho phép ngay cả những tay môi giới kém cỏi nhất cũng phất lên. Nhiều nhà đầu tư chìm sâu trong đống nợ khi họ mua thêm nhiều căn biệt thự lớn hơn. Khi bong bóng cuối cùng cũng vỡ, nhiều người chỉ còn lại một chuỗi tài sản không thể bán được đứng tên họ.

Thực tế, lịch sử không thiếu gì trường hợp *may mắn ban đầu*; Tôi không tin Napoleon hay Hitler sẽ có đủ can đảm mở một chiến dịch chống lại người Nga nếu không được khích lệ bởi chiến thắng ở các trận chiến nhỏ trước đó.

Nhưng làm thế nào bạn phân biệt được sự khác nhau giữa *may mắn ban đầu* và những dấu hiệu đầu tiên của một tài năng thực sự? Không có một quy tắc rõ ràng, nhưng hai lời khuyên sau có thể giúp ích: thứ nhất, nếu

bạn giỏi hơn những người khác trong một thời gian dài, bạn có thể khá chắc chắn rằng đó một phần là do tài năng (rủi thay, bạn không bao giờ có thể chắc một trăm phần trăm). Thứ nhì, càng có nhiều người cạnh tranh, thì càng có khả năng cao là một trong số họ sẽ liên tục may mắn. Có lẽ thậm chí đó là bạn. Nếu trong mười kẻ cạnh tranh, bạn nổi tiếng vì luôn dẫn đầu trong nhiều năm, thì bạn có thể tự vỗ vai chính mình. Đó chắc chắn là một dấu hiệu của tài năng. Thế nhưng nếu bạn là người thành công nhất trong số 10 triệu người chơi (ví dụ như trong các thị trường tài chính), xin bạn đừng vội mơ mộng về một đế chế tài chính kiểu Buffet; rất có khả năng là bạn chỉ quá may mắn mà thôi.

Hãy quan sát và chờ đợi trước khi rút ra bất cứ kết luận nào. *May mắn ban đầu* có thể gây nên thảm họa, vì thế hãy cảnh giác trước những tư duy sai lệch bằng cách xử lý các lý thuyết theo cách một nhà khoa học vẫn làm: hãy tìm bằng chứng phủ quyết chúng. Ngay sau khi tiểu thuyết đầu tay *Ba mươi lăm* của tôi được hoàn thành, tôi đã gửi nó đến đúng một nhà xuất bản, nơi cuốn sách được nhanh chóng chấp nhận. Trong giây lát tôi đã tưởng như mình là một thiên tài, một hiện tượng văn chương. (Khả năng nhà xuất bản này chấp nhận một bản thảo chỉ là một trên mười lăm nghìn.) Để thử thách giả thuyết của mình, tôi bèn gửi bản thảo đến mười nhà xuất bản lớn khác. Và tôi đã nhận lại mười lá thư từ chối. Suy luận của tôi đã bị phủ quyết, lập tức đưa tôi trở về với mặt đất.

50

NHỮNG LỜI DỐI GIAN NGỌT NGÀO

Xung đột nhận thức

Một con cáo bò đến bên một cây nho. Nó ngắm nghía những quả nho tím to căng, chín mọng với ánh mắt thèm thuồng. Nó đặt hai hàng móng vuốt lên thân cây nho, vươn cao cổ lên, và cố gắng với lấy những quả nho, nhưng chúng ở quá cao. Tức giận, nó thử lại vận may một lần nữa. Nó nhảy tót lên, nhưng móng vuốt của nó chỉ cào được vào không trung. Đến lần thứ ba thì nó dùng hết sức bình sinh mà nhảy - nhảy mạnh đến nỗi ngã uỵch xuống đất. Vẫn chẳng có chiếc lá nào rung rinh. Con cáo bèn hếch mũi mà rằng: "Chùm nho kia thậm chí còn chưa chín. Tại sao ta lại muốn ăn nho chua cơ chứ?" Và ngẩng cao đầu, nó sải bước trở về rừng.

Nhà thơ Hy Lạp Aesop đã viết câu chuyện ngụ ngôn này để mô tả một trong những lỗi lý luận thông thường nhất. Đã có sự mâu thuẫn xảy ra khi con cáo quyết định làm một việc và sau đó lại không hoàn thành được nó. Nó có thể giải quyết được xung đột này bằng một trong ba cách: (a) làm cách nào đó tóm lấy chùm nho, (b) thừa nhận rằng kỹ năng của nó còn thiếu sót, (c) diễn giải lại chuyện đã xảy ra từ đầu. Lựa chọn cuối cùng chính là một ví dụ của *xung đột nhận thức*, hay nói cách khác, chính là giải pháp.

Giả sử bạn mua một chiếc xe mới. Tuy nhiên, chẳng bao lâu sau bạn lại hối hận vì lựa chọn đó: động cơ xe gây tiếng ồn giống như máy bay lúc cất cánh và chỗ ngồi của tài xế thì không thoải mái. Bạn sẽ làm gì? Trả lại chiếc

xe có nghĩa là thừa nhận sai lầm của mình (bạn không muốn vậy!) và dù sao thì, hãng xe hẳn sẽ không hoàn lại toàn bộ số tiền. Vì vậy bạn tự nhủ với mình rằng tiếng ồn động cơ và chỗ ngồi không thoải mái là những đặc điểm an toàn tuyệt vời giúp bạn tránh được việc ngủ quên khi lái xe. Bạn bèn nghĩ, lựa chọn này cũng đâu đến nỗi ngu ngốc lắm và bỗng nhiên thấy tự hào về quyết định thực tế và hợp lý của mình.

Leon Festinger và James M. Carlesmith ở Đại học Stanford từng yêu cầu các sinh viên của họ tiến hành những công việc vô cùng tẻ nhạt trong vòng một giờ. Sau đó họ chia các sinh viên ra làm hai nhóm. Mỗi sinh viên ở nhóm A nhận được một đô la (năm đó là năm 1959) và được chỉ dẫn phải tán tụng công việc họ làm với sinh viên khác đang chờ bên ngoài - hay nói cách khác là nói dối. Những sinh viên nhóm B cũng được yêu cầu tương tự, chỉ với một điểm khác: họ nhận được những 20 đô la cho việc này. Sau đó, các sinh viên phải tiết lộ cảm giác thực sự của họ về công việc nhạt nhẽo kia. Điều thú vị là, những người chỉ nhận được một đô la lại đánh giá công việc đó thực sự thú vị hơn nhóm kia. Tại sao? Một đồng một đô la nhỏ bé không đủ để khiến họ nói dối trắng trợn; thay vào đó họ tự thuyết phục mình rằng công việc ấy không hề tệ đến thế. Đúng như cách con cáo của Aesop đã diễn giải lại tình huống, họ cũng làm vậy. Những sinh viên nhận được nhiều tiền hơn thì không cần phải biện minh gì cả. Họ đã nói dối và thu về 20 đô la cho việc đó - một thương vụ công bằng. Họ không hề trải qua *xung đột nhận thức*.

Giả sử bạn đi xin việc và phát hiện mình đã bị mất một công việc vào tay một ứng viên khác. Thay vì thừa nhận rằng người kia phù hợp hơn, bạn tự thuyết phục bản thân rằng ngay từ đầu bạn đã chẳng muốn công việc đó

mà chỉ đơn thuần muốn thử thách "giá trị bản thân trên thị trường" và xem mình có thể được mời phỏng vấn hay không mà thôi.

Cách đây không lâu tôi cũng có phản ứng không khác gì khi phải lựa chọn việc đầu tư vào hai loại cổ phiếu khác nhau. Cổ phiếu tôi chọn bị mất giá rất nhiều không lâu sau khi mua, trong khi loại cổ phiếu tôi không mua thì tăng vùn vụt. Tôi không đành lòng thừa nhận sai lầm của mình. Ngược lại: tôi nhớ rất rõ mình từng cố gắng thuyết phục một anh bạn rằng mặc dù loại cổ phiếu này gặp phải một số vấn đề nho nhỏ ban đầu, nhưng nhìn chung nó vẫn có nhiều tiềm năng hơn. Chỉ có *xung đột nhận thức* mới có thể lý giải cho lối phản ứng thậm vô lý trên. "Tiềm năng" kia hẳn có thể còn lớn hơn nếu như tôi trì hoãn quyết định mua cổ phiếu cho đến ngày hôm nay. Cũng chính người bạn đó đã kể cho tôi câu chuyện ngụ ngôn của Aesop. "Anh có thể đóng vai con cáo khôn ngoan thế nào tùy thích - nhưng anh sẽ không bao có được chùm nho bằng cách ấy."

51

SỐNG TỪNG NGÀY NHƯ THỂ LÀ NGÀY CUỐI - NHƯNG CHỈ VÀO CÁC CHỦ NHẬT

Chiết khấu thời gian[22]

Không biết bạn có từng nghe câu nói: "Sống mỗi ngày như thể đó là ngày cuối" hay chưa. Câu nói này xuất hiện ít nhất ba lần trong mọi tạp chí phong cách sống và luôn có mặt trong những cẩm nang hướng dẫn cải thiện bản thân. Câu nói tưởng tinh khôn ấy thực ra chẳng khiến bạn tinh khôn ra tẹo nào. Cứ tưởng tượng điều gì sẽ xảy ra nếu như bạn thực hiện đúng như lời nói đó: bạn sẽ chẳng đánh răng, gội đầu, dọn nhà, đến sở làm, trả các hóa đơn nữa... Chẳng bao lâu sau, bạn sẽ khánh kiệt, ốm bệnh, thậm chí có thể còn vào tù. Thế nhưng ý nghĩa của câu nói ấy lại thực sự tốt đẹp. Nó thể hiện một niềm mong mỏi sâu sắc, một khát khao khẩn thiết. "Tận hưởng một ngày thật trọn vẹn và đừng lo lắng về ngày mai" đơn giản không phải là một cách sống khôn ngoan.

Liệu bạn muốn nhận được 1.000 đô la sau một năm hay 1.100 đô la sau một năm một tháng? Hầu hết mọi người sẽ chọn số tiền lớn hơn sau mười ba tháng - vì bạn sẽ không thể nào tìm được lãi suất tháng 10% ở bất cứ nơi đâu (hay chính là 120% một năm!). Một sự lựa chọn khôn ngoan, vì số tiền lãi này sẽ là sự bù đắp hào phóng cho bất kỳ rủi ro nào bạn phải đối mặt khi đợi thêm một vài tuần.

[22] Tiếng Anh “hyperbolic discounting” - xét về mặt kinh tế, giá trị của hàng hóa (hoặc thu nhập) trong ngắn hạn thì cao hơn nhiều so với trong dài hạn.

Câu hỏi thứ hai: bạn muốn có 1.000 đô tiền mặt ngay trong ngày hôm nay trên bàn mình, hay 1.100 đô sau một tháng? Nếu bạn suy nghĩ như hầu hết mọi người, bạn hẳn sẽ lấy 1.000 đô ngay lập tức. Một điều đáng kinh ngạc. Trong cả hai trường hợp, nếu bạn cố chờ đợi thêm chỉ một tháng, bạn sẽ nhận được thêm 100 đô. Trường hợp đầu tiên cũng dễ hiểu. Bạn nghĩ: "Mình đã chờ đợi suốt mười hai tháng, thêm một tháng nữa thì có làm sao?" Nhưng trường hợp hai thì không. Chỉ nghe đến "ngay bây giờ" là chúng ta muốn lựa chọn khác đi rồi. Khoa học gọi hiện tượng này là *chiết khấu thời gian*. Nói đơn giản là: một phần thưởng ta càng sớm nhận được thì "mức độ khao khát" của ta càng lớn và ta càng sẵn sàng từ bỏ nhiều thứ hơn để đánh đổi lấy nó. Phần đông các nhà kinh tế còn chưa hiểu được rằng chúng ta phản ứng hết sức cảm tính và mâu thuẫn đối với tỷ giá lãi suất. Những mô hình của họ vẫn còn dựa trên lãi suất thường xuyên và vì thế nên cũng đáng ngờ.

Chiết khấu thời gian, hay thực tế rằng mức độ khẩn thiết hấp dẫn chúng ta, chính là tàn dư từ nguồn gốc động vật. Các con vật sẽ không bao giờ từ chối một phần thưởng đến ngay để giành được nhiều hơn thế trong tương lai. Bạn có thể dốc sức huấn luyện lũ chuột; nhưng chúng sẽ không bao giờ từ bỏ một miếng pho mát của ngày hôm nay để đổi lấy hai miếng pho mát vào ngày mai. Thế còn chuyện lũ sóc tích lũy thức ăn để dành cho hôm sau? Đúng là có chuyện đó, nhưng đấy chỉ là bản năng thuần túy - một điều đã được kiểm chứng - và chẳng liên quan gì đến chuyện kiểm soát sự bốc đồng hay học hỏi cả.

Thế còn trẻ con thì sao? Trong thập niên 1960, Walter Mischel đã tiến hành một thí nghiệm nổi tiếng về tình trạng sự thỏa mãn bị trì hoãn. Bạn có thể tìm được đoạn phim tuyệt vời quay lại thí nghiệm này trên YouTube

bằng cách gõ "marshmallow experiment"[23]. Trong đoạn phim này, một nhóm trẻ bốn tuổi được đưa cho một viên kẹo dẻo. Chúng có thể ăn kẹo ngay lập tức hoặc đợi hai phút để nhận được thêm viên kẹo thứ hai. Điều thú vị là, có rất ít trẻ có thể chờ đợi. Thú vị hơn nữa, Mischel phát hiện ra rằng khả năng trì hoãn sự thỏa mãn là một dấu hiệu đáng tin cậy dự báo thành công về sự nghiệp trong tương lai. Kiên nhẫn quả thực là một phẩm chất tốt.

Càng thêm tuổi và càng biết tự kiểm soát bản thân, chúng ta càng dễ trì hoãn các phần thưởng. Thay vì mười hai tháng, chúng ta sẽ vui vẻ đợi mười ba tháng để mang về nhà thêm 100 đô la. Tuy nhiên, nếu chúng ta được đề nghị một phần thưởng tức thời, thì động lực phải rất cao mới có thể khiến chúng ta hoãn lại sự thỏa mãn. Một ví dụ cụ thể là: lãi suất ngất ngưởng mà các ngân hàng tính cho tiền nợ thẻ tín dụng cũng như các khoản vay cá nhân ngắn hạn khác, chính là tận dụng bản năng phải-có-ngay-lập-tức của chúng ta.

Kết luận: Mặc dù phần thưởng có ngay quả thật rất quyến rũ, nhưng *chiết khấu thời gian* vẫn là một sai lầm. Chúng ta càng biết kiểm soát những cơn bốc đồng của bản thân, thì càng dễ tránh được cái bẫy này. Chúng ta càng khó kiểm soát được bốc đồng - ví dụ như do tác động của chất có cồn - thì chúng ta càng dễ bị thao túng. Hãy nhìn nhận từ một góc độ khác: nếu bạn bán các sản phẩm tiêu dùng, hãy cho khách hàng được chạm vào sản phẩm ngay tức khắc. Một số người sẵn sàng trả nhiều tiền hơn chỉ để không phải chờ đợi. Amazon đã kiếm lời vô khối nhờ đó: một khoản tiền lớn nhờ tính phụ phí giao hàng đến-ngay-hôm-sau chạy thẳng vào két sắt của họ. "Sống mỗi ngày như thể đó là ngày cuối" là một ý tưởng tốt - nếu chỉ áp dụng mỗi tuần một lần.

[23] Thí nghiệm kẹo dẻo.

52

VỤNG CHÈO KHÉO CHỐNG

Biện minh "lý do"

Ách tắc giao thông xảy ra trên đường cao tốc nối giữa Los Angeles và San Francisco: người ta đang sửa mặt đường. Tôi phải mất tới ba mươi phút vật lộn nhích từng chút vượt qua làn giao thông hỗn loạn cho tới khi nó chỉ còn là hình ảnh trong kính chiếu hậu. Ấy là tôi cứ tưởng như vậy. Nửa tiếng đồng hồ sau, tôi lại bị mắc kẹt giữa làn xe: nguyên nhân bảo trì. Điều kỳ lạ là, tôi cảm thấy bớt bực dọc hơn. Lý do? Những tấm biển vui tươi dọc đường trấn an: "Chúng tôi đang cải tạo đường cao tốc vì bạn!"

Câu chuyện ách tắc khiến tôi nhớ đến một thí nghiệm được nhà tâm lý học trường Harvard Ellen Langer thực hiện hồi thập niên 1970. Để tiến hành thí nghiệm, bà ghé vào một thư viện và đợi ở một chiếc máy photocopy cho đến khi thấy người ta xếp hàng. Bà liền tiếp cận người đầu tiên trong hàng và nói: "Xin thứ lỗi, tôi có đúng năm trang. Tôi có thể sử dụng chiếc máy Xerox hay không?" Tỷ lệ thành công của bà là 60%. Bà lặp lại thí nghiệm này lần nữa, lần này thêm vào phần lý do: "Xin thứ lỗi, tôi có đúng năm trang. Tôi có thể sử dụng chiếc máy Xerox không vì tôi đang vội quá?" Trong hầu hết trường hợp (94%), bà được cho lên trước. Chuyện này cũng dễ hiểu: nếu người ta đang vội, bạn thường để họ cắt ngang khi xếp hàng. Bà lại thử một phương pháp khác, lần này thì bà nói: "Xin thứ lỗi, tôi có đúng năm trang. Tôi có thể lên trước bạn vì tôi phải photo chúng

không?" Kết quả thu lại đáng kinh ngạc. Mặc dù cái cớ đưa ra (e hèm) thật mỏng manh - vì rõ là ai cũng vào xếp hàng để photo - bà vẫn cứ được cho lên hàng đầu trong hầu hết mọi trường hợp (93%).

Khi bạn biện minh cho hành vi của mình, bạn nhận được nhiều sự bao dung và giúp đỡ hơn. Lý do bạn đưa ra hợp lý hay vô lý cũng chẳng thành vấn đề. Chỉ cần thêm vào hai chữ "bởi vì" là đủ. Một tấm biển thông báo: "Chúng tôi đang cải tạo đường cao tốc vì bạn!" là hoàn toàn thừa. Đội bảo dưỡng sao có thể có mặt trên đường cao tốc vì lý do nào khác? Nếu bạn không để ý, thì bạn sẽ nhận thấy ngay chuyện gì đang xảy ra khi ngước ra ngoài cửa xe. Thế nhưng thông tin đó vẫn cứ trấn an bạn và làm bạn người giận. Dù sao thì, chẳng có gì gây bực mình hơn là bị bưng bít thông tin.

Tại cửa A57 sân bay JFK, máy bay sắp khởi hành thì một thông báo vang lên: "Hành khách chú ý. Chuyến bay 1234 bị hoãn ba tiếng." Tuyệt vời. Tôi liền bước đến quầy để hỏi rõ ngọn ngành. Và tôi trở về chỗ mà không được khai sáng thêm chút nào. Tôi đã rất bực bội: "Sao họ dám để chúng tôi chờ đợi mà không nêu lý do?" Một hãng hàng không khác tử tế hơn thông báo: "Chuyến bay 5678 bị hoãn vì các lý do liên quan đến vận hành." Một lý do vớ vẩn nhất có thể có, nhưng cũng đủ để trấn an hành khách.

Có vẻ như mọi người bị nghiện hai chữ "bởi vì" - nghiện tới mức chúng ta dùng nó ngay cả khi không cần thiết. Nếu bạn làm lãnh đạo, chắc chắn bạn đã từng chứng kiến điều này. Nếu bạn không hô hào khích lệ nhân viên làm việc vì mục tiêu chung, động lực của nhân viên sẽ giảm sút. Bạn sẽ chẳng thành công nếu nói mục đích của công ty giày của bạn chính là sản xuất giày dép. Không đâu, ngày nay điều tối quan trọng là phải đưa ra những mục tiêu lớn lao hơn và hàm ý sâu xa, chẳng hạn như: "Chúng tôi muốn giày dép của mình tạo ra một cuộc cách mạng trên thị trường" (dù

cho điều này có nghĩa là gì). “Đệm giày tốt hơn vì một thế giới tốt hơn” (dù điều này có nghĩa là gì). Hãng giày Zappo thì tuyên bố họ làm trong ngành kinh doanh hạnh phúc (dù điều này có nghĩa là gì).

Nếu như thị trường chứng khoán tăng hay giảm chỉ 0,5%, bạn sẽ không bao giờ nghe thấy các nhà bình luận thị trường chứng khoán đưa ra lý do thực sự - rằng đó là tạp âm, là đỉnh điểm của vô số dao động thị trường. Không hề: người ta muốn nghe một lý do thiết thực, và các nhà bình luận cũng rất vui lòng đưa ra một lý do nào đó. Dù họ đưa ra lời giải thích nào thì chúng cũng đều vô nghĩa cả - và thường kèm theo lời trách cứ các tuyên bố của ông chủ tịch Ngân hàng Dự trữ Liên bang.

Nếu ai đó hỏi vì sao bạn còn chưa hoàn tất một công việc, tốt nhất hãy nói: “Bởi vì tôi còn chưa ngó ngàng đến nó.” Đó là một lý do ngớ ngẩn (nếu bạn đã làm xong rồi, thì sẽ chẳng có cuộc đối thoại kia), thế nhưng nó luôn luôn có tác dụng mà bạn lại chẳng cần cố moi móc lý do nào khéo léo hơn.

Một hôm tôi quan sát thấy vợ mình cẩn thận chia đôi quần áo màu xanh và màu đen để đem đi giặt. Nếu tôi không nhầm thì việc đó chẳng hề cần thiết. Chẳng phải cả hai đều là màu tối hay sao? Tôi xử lý quần áo theo logic đó suốt nhiều năm mà chẳng gặp vấn đề gì. “Vì sao em lại làm vậy?” tôi bèn hỏi vợ tôi. “Bởi vì em thích giặt chúng riêng ra hơn.” Đối với tôi, đó là một lý do hoàn toàn chính đáng.

Đừng bao giờ rời khỏi nhà mà không có hai chữ “bởi vì”. Hai chữ tưởng như nhẹ bẫng đó bôi trơn bánh xe giao tiếp của loài người. Hãy khai thác nó thật triệt để.

53

QUYẾT ĐỊNH TỐT HƠN - QUYẾT ĐỊNH ÍT ĐI

Mệt mỏi vì quyết định

Nhiều tuần lễ, bạn làm việc đến kiệt sức vì bài thuyết trình này. Các trang PowerPoint đã được trau chuốt. Mỗi bảng biểu trên Excel đều hoàn hảo. Bài phát biểu là kiểu mẫu về logic tuyệt đối. Mọi thứ chỉ còn phụ thuộc vào phần trình bày. Nếu vị CEO hài lòng, bạn sắp được ngồi vào một vị trí quản lý ở góc phòng làm việc. Nếu trình bày thất bại, bạn thẳng tiến đến chỗ thất nghiệp. Trợ lý tổng giám đốc đề nghị bạn chọn lựa giữa những thời điểm sau để thuyết trình: 8 giờ sáng, 11:30 sáng, hoặc 6 giờ chiều. Bạn sẽ chọn khung giờ nào?

Nhà tâm lý học Roy Baumeister và cộng sự Jean Twenge từng đổ hàng trăm món đồ lặt vặt rẻ tiền lên một chiếc bàn - từ những trái bóng tennis và nến cho đến những chiếc áo phông, kẹo cao su, và mấy lon Coke. Ông chia các sinh viên của mình ra làm hai nhóm. Nhóm thứ nhất được xếp vào dạng "Người ra quyết định", nhóm thứ hai vào dạng "Người không ra quyết định". Ông bảo với nhóm thứ nhất: "Tôi sẽ cho các bạn xem các cặp đồ bao gồm hai món ngẫu nhiên và mỗi lần như vậy các bạn phải quyết định xem mình thích món nào hơn. Kết thúc thí nghiệm tôi sẽ cho các bạn mang về một món đồ." Họ tin ngay rằng quyết định của mình sẽ ảnh hưởng đến món đồ nào mình được giữ. Với nhóm thứ hai, ông lại nói: "Hãy viết ra điều bạn nghĩ về mỗi món đồ, và tôi sẽ chọn ra một món để đưa cho các bạn vào

cuối buổi." Ngay sau đó, ông đề nghị mỗi sinh viên cho tay vào nước đá lạnh và giữ tay dưới nước lâu nhất có thể. Trong tâm lý học, đây là phương pháp cổ điển nhằm đo lường ý chí hoặc tính kỷ luật; nếu bạn thiếu đức tính này hoặc không hề có nó, bạn sẽ bỏ tay ra rất nhanh. Kết quả: những người ra quyết định bỏ tay ra khỏi nước lạnh nhanh hơn nhiều so với những người không phải ra quyết định. Quá trình ra quyết định căng thẳng đã làm nhụt ý chí của họ - một hệ quả được khẳng định bằng nhiều cuộc thí nghiệm khác.

Đưa ra quyết định là một việc rất mệt mỏi. Bất kỳ ai từng tìm kiếm cấu hình một chiếc laptop trực tuyến hay tính toán một chuyến du lịch dài ngày - bao gồm chuyến bay, khách sạn, lịch trình, nhà hàng, thời tiết - đều biết rõ điều này: sau hàng loạt so sánh, đắn đo và chọn lựa, bạn sẽ mệt lử. Khoa học gọi hiện tượng này là chứng *mệt mỏi vì quyết định*.

Chứng *mệt mỏi vì quyết định* rất nguy hiểm: nếu là người tiêu dùng, bạn sẽ dễ bị tác động trước các thông điệp quảng cáo và cơn bốc đồng mua sắm. Nếu là người ra quyết định, bạn sẽ dễ dàng bị quyến rũ bởi dục vọng. Ý chí cũng giống như một cục pin sạc điện vậy. Sau một thời gian pin hết điện và cần phải sạc tiếp. Bạn làm điều đó bằng cách nào? Bằng cách nghỉ ngơi, thư giãn, và ăn uống. IKEA hiểu rõ điều này: trên đường đến các khu trưng bày giống như mê cung và các kệ hàng ngất ngưởng, chứng *mệt mỏi vì quyết định* sẽ xuất hiện. Vì lý do này, hãng bố trí các nhà hàng ăn uống ngay giữa những quầy bán đồ gia dụng. Hãng này sẵn sàng hy sinh một chút lợi nhuận để khiến đường huyết của bạn tăng vọt bằng cách chiêu đãi bạn bánh kẹo ngọt Thụy Điển miễn phí trước khi bắt đầu săn tìm những giá nến hoàn hảo.

Bốn tù nhân trong một nhà tù Israel cùng kiến nghị tòa xin được ân xá sớm. Trường hợp 1 (được lên lịch vào lúc 8:50 sáng): một người Ả Rập bị kết án ba mươi tháng tù vì tội lừa đảo. Trường hợp 2 (được lên lịch lúc 1:27 chiều): một người Do Thái bị kết án mười sáu tháng tù vì tội hành hung. Trường hợp 3 (được lên lịch lúc 3:10 chiều): một người Do Thái bị kết án mười sáu tháng vì tội hành hung. Trường hợp 4 (được lên lịch lúc 4:35 chiều): một người Ả Rập bị kết án ba mươi tháng tù vì lừa đảo. Quan tòa đã ra quyết định như thế nào? Điều quan trọng còn hơn cả sự phục tùng của tù nhân hay mức án nặng nhẹ của họ chính là sự mệt mỏi vì ra quyết định. Các quan tòa phê chuẩn cho ca 1 và 2 vì lúc này lượng đường trong máu họ vẫn còn cao (từ bữa sáng và bữa trưa). Thế nhưng họ lại bỏ qua 3 và 4 vì họ không còn đủ năng lượng để đối mặt với rủi ro từ hậu quả của việc tha bổng sớm. Họ chọn quyết định dễ dàng (giữ nguyên hiện trạng) và những người đàn ông đó tiếp tục phải ngồi tù. Một nghiên cứu đối với hàng trăm bản án cho thấy chỉ trong một buổi xét xử, số phần trăm quyết định xét xử "dũng cảm" giảm xuống dần dần từ 65% xuống chỉ còn gần 0%, và sau giờ nghỉ thì lại trở về 65%. Tỷ lệ này quả là gây sốc khi ta nghĩ đến đòi hỏi cân nhắc cẩn trọng của Nữ thần Công lý. Thế nhưng, miễn là bạn không có buổi xét xử nào sắp tới, bạn vẫn còn cơ hội: bạn biết mình nên thuyết trình về dự án với vị CEO vào giờ nào rồi đó.

54

BẠN CÓ SẴN LÒNG MẶC CHIẾC ÁO LEN CỦA HITLER?

Thành kiến lây lan

Tiếp sau sự sụp đổ của Đế chế Carolingian vào thế kỷ IX, châu Âu, đặc biệt là nước Pháp, rơi vào tình trạng vô chính phủ. Các bá tước, tướng lĩnh, hiệp sĩ và những kẻ cầm đầu khác không ngừng bị lôi kéo vào những cuộc chiến. Những binh lính tàn ác cướp bóc các trang trại, cưỡng hiếp phụ nữ, đạp nát những cánh đồng, bắt cóc các mục sư và đốt cháy các tu viện. Cả Giáo hội và những nông dân không có vũ trang đều bất lực trước sự hiếu chiến man rợ của giới quý tộc.

Trong thế kỷ X, một giám mục người Pháp nảy ra một ý tưởng. Ông yêu cầu các hoàng tử và hiệp sĩ đến một cánh đồng. Cùng lúc đó, các linh mục, giám mục và tu viện trưởng tập hợp toàn bộ các di vật họ có thể tìm thấy trong khu vực và trưng bày chúng tại đó. Đó là một cảnh tượng đáng kinh ngạc: xương cốt, mảnh quần áo đẫm máu, gạch, và đá lát - tất cả những gì từng có liên quan đến thánh thần. Vị giám mục, vào thời đó là một người được trọng vọng, liền kêu gọi các vị quý tộc, trước các di vật ở trước mắt, ngừng gây ra các vụ bạo lực và tấn công tràn lan đối với những người không có vũ trang. Để tăng thêm sức nặng cho yêu cầu này, ông vung vẩy đám quần áo đẫm máu và những khúc xương thánh trước mặt họ. Những nhà quý tộc ắt phải rất sùng kính những biểu tượng như vậy: lối kêu gọi độc đáo của vị giám mục đối với lương tâm của họ lan truyền khắp châu Âu, tuyên

truyền thông điệp “Ngừng chiến và hòa bình vì Chúa”. Đúng như nhà sử học người Mỹ Philip Daileader đã nói: “Không ai được đánh giá thấp nỗi sợ thánh thần ở thời Trung cổ và các di vật của thánh thần.”

Là một người đã được khai sáng, bạn sẽ chỉ cười trước sự mê tín ngớ ngẩn này. Nhưng gượm đã nào: ngộ nhỡ tôi đặt bạn vào tình huống này theo cách sau đây thì sao? Liệu bạn có mặc chiếc áo len đã được giặt sạch tinh tươm mà Hitler đã từng mặc hay không? Hẳn là không, đúng không? Vậy, có vẻ như bạn cũng vẫn chưa mất đi toàn bộ cảm giác tôn kính đối với những thế lực vô hình. Rõ ràng, chiếc áo len này chẳng còn liên quan gì đến Hitler nữa. Không còn một chút phân tử nào của Hitler còn sót lại trên đó. Tuy nhiên, việc mặc nó vào vẫn cứ khiến bạn khó chịu. Đó không chỉ là vấn đề tôn trọng. Phải, chúng ta muốn thể hiện một hình ảnh “đúng mực” trước những người khác và trước bản thân chúng ta, nhưng ngay cả khi chúng ta chỉ có một mình và chúng ta tự thuyết phục bản thân rằng chạm vào chiếc áo len chẳng hề đồng nghĩa với việc ủng hộ Hitler một chút nào, thì ý nghĩ ấy vẫn khiến ta khó chịu. Phản ứng dựa trên cảm xúc này rất khó gạt đi. Ngay cả những người tự coi mình là có lý trí cũng khó mà loại bỏ được hoàn toàn niềm tin về những thế lực huyền bí (bao gồm chính tôi).

Những quyền lực huyền bí kiểu như vậy không thể dễ dàng bị dập tắt. Nhà nghiên cứu Paul Rozin và các đồng nghiệp tại Đại học Pennsylvania đã yêu cầu những người tham gia thử nghiệm mang đến những tấm ảnh chụp người thân của họ. Chúng được gắn vào những tấm bia và người tham gia phải ném phi tiêu vào đó. Xé thủng một tấm hình bằng phi tiêu không hề gây hại đến người trong ảnh, thế nhưng những người tham gia đều thể hiện sự do dự trông thấy. Họ ném kém chính xác hơn hẳn một nhóm khác ném phi tiêu vào các tấm bia bình thường ngay trước họ. Những người

tham gia hành xử như thể một thế lực huyền bí đã ngăn họ ném trúng các tấm hình.

Thành kiến lây lan mô tả việc chúng ta không thể phớt lờ mối liên quan mà chúng ta cảm thấy đối với một số món đồ nhất định - cho dù chúng có từ thời xa xưa hay có liên quan gián tiếp (như trường hợp các tấm hình). Tôi có một người bạn là phóng viên chiến tranh lâu năm làm việc cho kênh truyền hình công cộng France 2 của Pháp. Giống như hành khách trên một chuyến tàu xuyên vùng biển Ca-ri-bê mang về nhà những đồ lưu niệm từ mỗi hòn đảo - một chiếc mũ rơm hoặc một quả dừa có hình vẽ - bạn tôi cũng sưu tập kỷ vật từ các chuyên phiêu lưu của cô ấy. Một trong những nhiệm vụ cuối cùng của cô là chuyến đi đến Baghdad vào năm 2003. Một vài giờ sau khi quân đội Mỹ xông vào tòa nhà chính phủ của Saddam Hussein, cô lẻn vào các căn cứ. Trong phòng ăn, cô nhìn thấy sáu ly rượu mạ vàng và vội vàng trưng dụng chúng. Khi tôi tham dự một trong những bữa tiệc đêm của cô tại Paris gần đây, những chiếc ly mạ vàng chễm chệ trên bàn ăn. "Có phải đây là ly của Galeries Lafayette không vậy?" một người bèn hỏi. "Không, chúng là của Saddam Hussein," cô thật thà trả lời. Một thực khách khiếp sợ liền nhổ lại rượu vào trong chiếc ly và bắt đầu nói lắp bắp không kiểm soát. Tôi đành phải góp vui: "Ông nhận ra mình đã chia sẻ bao nhiêu phân tử với Saddam, chỉ đơn thuần bằng việc hít thở rồi chứ?" tôi hỏi. "Khoảng một tỷ phân tử mỗi lần hít thở." Ông ta càng ho sặc sụa.

55

VÌ SAO KHÔNG CÓ GÌ GỌI LÀ MỘT CUỘC CHIẾN TRUNG BÌNH

Vấn đề của việc tính trung bình

Giả sử bạn đang ở trên xe buýt với bốn mươi chín người khác. Ở điểm dừng tiếp theo, người nặng nhất trên toàn nước Mỹ bước vào. Câu hỏi là: trọng lượng trung bình của các hành khách trên xe đã tăng lên bao nhiêu? Bốn phần trăm? Năm? Trong khoảng đó? Giả sử xe buýt dừng lại một lần nữa, và người lên xe là Bill Gates. Lần này chúng ta không tính trọng lượng nữa. Câu hỏi là: *tài sản* trung bình đã tăng lên bao nhiêu? Bốn phần trăm? Năm? Cao hơn vậy nhiều!

Hãy tính toán ví dụ thứ hai thật nhanh. Giả sử mỗi người trong số năm mươi cá nhân được chọn ngẫu nhiên có tài sản trị giá 54.000 đô la. Đây là một mức tài sản trung bình tính theo số liệu, là mức bình thường. Thế rồi Bill Gates được bổ sung vào số liệu này, với tài sản trị giá khoảng 59 tỷ đô la. Giá trị tài sản trung bình như thế là đã tăng vọt lên 1,15 triệu đô la, một mức tăng lên đến hơn hai triệu phần trăm. Một trường hợp đặc biệt thay đổi hoàn toàn cả cục diện, khiến cho từ "trung bình" trở nên hoàn toàn vô nghĩa.

"Đừng lội qua sông nếu như nước sâu (ở mức trung bình) 1,2 mét," Nassim Taleb, người đưa ra ví dụ nói trên, đã cảnh báo như vậy. Nước sông có thể rất nông ở chỗ thoải ra ven bờ sông - chỉ vài phân thôi - nhưng nó có thể biến thành dòng nước xiết sâu hơn 6 mét ở giữa dòng khiến bạn dễ có

nguy cơ bị chết đuối. Xử lý số liệu theo mức trung bình là một việc làm nhiều rủi ro vì chúng thường che đậy những phần tử đóng góp ẩn - hay cách các giá trị cộng dồn lại.

Một ví dụ khác: lượng tia UV trung bình mà bạn phải tiếp xúc trong một ngày tháng Sáu không có hại cho sức khỏe của bạn. Thế nhưng nếu bạn dành cả mùa hè trong một văn phòng tối tăm, sau đó bay đến Barbados và nằm phơi nắng cả tuần trời mà không bôi kem chống nắng, bạn sẽ gặp vấn đề - dù cho tính trung bình cả mùa hè, bạn không hề tiếp xúc với nhiều tia UV hơn so với những người thường xuyên phải ra đường.

Tất cả những điều này đều khá dễ nhận biết và có lẽ bạn cũng đã ý thức được rồi. Ví dụ, bạn uống một ly rượu vang đỏ mỗi bữa tối. Chuyện đó không ảnh hưởng gì tới sức khỏe. Nhiều bác sĩ còn khuyên bạn nên làm vậy. Nhưng nếu không hề uống một giọt rượu nào trong cả năm và vào ngày 31 tháng Mười hai bạn nốc 356 ly rượu, tương đương với sáu mươi chai rượu, bạn sẽ gặp rắc rối, mặc dù lượng rượu trung bình trong cả năm là như nhau.

Còn đây là một ví dụ cập nhật hơn: trong một thế giới phức tạp, sự phân bổ ngày càng trở nên khác thường. Nói cách khác, chúng ta sẽ quan sát thấy hiện tượng Bill Gates kể trên ở nhiều lĩnh vực khác nữa. Một trang web trung bình có thể thu hút được bao nhiêu người truy cập? Câu trả lời là: không có trang web trung bình nào hết. Một vài trang (chẳng hạn như *New York Times*, Facebook, hoặc Google) thu hút phần lớn lượng người xem, và vô số các trang khác chỉ thu hút được rất ít. Trong trường hợp này, các nhà toán học đề cập đến một định luật gọi là định luật lũy thừa. Lấy các thành phố làm ví dụ. Trên hành tinh này có một thành phố có dân số trên ba mươi triệu người: Tokyo. Mười một thành phố có dân số trong khoảng hai mươi

đến ba mươi triệu. Mười lăm thành phố có dân số trong khoảng mười đến hai mươi triệu. Bốn mươi tám thành phố có khoảng năm đến mười triệu cư dân. Và hàng nghìn (!) thành phố có số dân rơi vào khoảng một đến năm triệu. Đó là định luật lũy thừa. Một số trường hợp có giá trị cực lớn lấn át sự phân bổ chung, và khái niệm trung bình trở nên vô nghĩa.

Quy mô trung bình của một công ty là bao nhiêu? Dân số trung bình của một thành phố là bao nhiêu? Một cuộc chiến tranh trung bình là bao nhiêu (xét trên số người chết và số năm kéo dài)? Dao động trung bình hằng ngày của chỉ số Dow Jones là bao nhiêu? Mức lạm chi trung bình của các dự án xây dựng là bao nhiêu? Một cuốn sách trung bình bán được bao nhiêu bản? Một cơn bão gây ra thiệt hại trung bình là bao nhiêu? Tiền thưởng trung bình cho một lãnh đạo ngân hàng là bao nhiêu? Một ứng dụng iPhone được tải xuống trung bình bao nhiêu lần? Một diễn viên trung bình kiếm được chừng nào tiền? Hiển nhiên bạn có thể tính ra câu trả lời, nhưng việc đó chỉ tổ phí thời gian. Những kịch bản tưởng như thông thường ấy đều chịu tác động của định luật lũy thừa.

Ví dụ cuối cùng: một vài diễn viên kiếm được hơn 10 triệu đô la mỗi năm, trong khi hàng ngàn người sống trong cảnh nghèo túng. Liệu bạn có khuyên con trai hoặc con gái bạn theo nghề diễn xuất chỉ vì mức lương trung bình có vẻ khá khẩm hay không? Hy vọng là không - lý luận sai bét.

Kết luận: Nếu ai đó sử dụng từ "trung bình", hãy nghĩ cho thật kỹ. Hãy cố tìm ra nhân tố đóng góp ẩn giấu. Nếu như một nhân tố bất thường duy nhất không làm ảnh hưởng gì mấy đến cả tập hợp, thì khái niệm đó vẫn còn có giá trị. Tuy nhiên, khi các trường hợp cực đoan lấn át (như với hiện tượng Bill Gates), chúng ta nên bỏ qua tính trung bình. Chúng ta nên học

hỏi từ tiểu thuyết gia William Gibson: “Tương lai vốn dĩ đã nằm ở đây - chỉ là nó không được phân bổ thực sự đồng đều.”

56

THƯỞNG CÔNG HỦY DIỆT ĐỘNG LỰC NHƯ THẾ NÀO

Hủy hoại động lực

Vài tháng trước, một người bạn của tôi quyết định chuyển từ Connecticut đến thành phố New York. Người đàn ông này có một bộ sưu tập đồ cổ tuyệt vời, bao gồm những cuốn sách cũ cực kỳ đẹp và những chiếc ly thủy tinh Murano làm thủ công có cách đây vài thế hệ. Tôi biết anh bạn mình gắn bó với những chiếc cốc ấy thế nào, và anh ấy lo lắng ra sao về việc giao chúng cho một công ty chuyển đồ, nên lần cuối đến đó, tôi đã đề nghị để tôi mang giúp những món đồ dễ vỡ nhất trở về New York. Hai tuần sau, tôi nhận được một lá thư cảm ơn. Bên trong là một tờ 50 đô la.

Suốt nhiều năm, Thụy Sĩ đã cân nhắc tìm địa điểm chứa chất thải phóng xạ. Nhà chức trách xem xét một vài khu vực để chôn phế thải dưới lòng đất, trong đó có ngôi làng Wolfenschiessen nằm ở miền Trung. Nhà kinh tế học Bruno Frey và các đồng nghiệp tại Đại học Zurich đã đi đến đó và ghi lại ý kiến của người dân tại một cuộc họp cộng đồng. Ngạc nhiên thay, 50,8% ủng hộ đề xuất trên. Phản ứng tích cực của họ xuất phát từ nhiều yếu tố: niềm tự hào dân tộc, cách cư xử phải đạo, trách nhiệm xã hội, triển vọng có thêm việc làm, vân vân. Đội nghiên cứu liền tiến hành khảo sát lần thứ hai, nhưng lần này đề nghị sẽ tặng một phần thưởng giả thuyết trị giá 5.000 đô la cho mỗi người dân địa phương, do người đóng thuế tại Thụy Sĩ chi trả,

nếu như họ chấp nhận đề xuất này. Điều gì đã xảy ra? Kết quả tụt dốc: chỉ 24,6% sẵn sàng ủng hộ đề xuất.

Một ví dụ khác là các trung tâm chăm sóc trẻ em trong ngày. Các nhân viên chăm sóc trẻ em phải đối mặt với cùng một vấn đề: phụ huynh đến đón con sau giờ đóng cửa. Nhân viên tại đây không có lựa chọn nào ngoài chờ đợi. Họ không thể nào cho lũ trẻ chưa có bố mẹ đón lên taxi hoặc bỏ chúng bên lề đường. Để hạn chế các bậc cha mẹ chậm trễ, nhiều nhà trẻ áp dụng thu phí đối với người đến đón con muộn, nhưng nghiên cứu cho thấy sự chậm trễ hóa ra lại tăng lên. Hiển nhiên, họ có thể áp dụng một mức phạt nặng là 500 đô la chẳng hạn cho mỗi giờ - như cách họ đã có thể đề nghị trả một triệu đô la cho mỗi công dân của ngôi làng Thụy Sĩ nhỏ bé. Thế nhưng điều đó không quan trọng. Điều quan trọng là: khuyến khích dưới dạng tiền bạc - kể cả ở mức thấp đến thế nào - đánh bật những loại hình khuyến khích khác.

Ba câu chuyện trên cho thấy một điều: tiền không phải lúc nào cũng mang lại động lực. Thực tế trong nhiều trường hợp, nó lại phản tác dụng. Khi người bạn tôi trả công cho tôi đồng 50 đô la, anh ấy đã hạ thấp việc làm tốt của tôi - và đồng thời để lại tì vết trong tình bạn của chúng tôi. Đề nghị bồi thường cho việc chôn lấp chất thải hạt nhân được xem như một dạng hối lộ và coi rẻ tinh thần cộng đồng cũng như lòng yêu nước. Mức phí đón con muộn của các cô trông trẻ biến trách nhiệm của các bậc cha mẹ vốn dĩ mang ý nghĩa tình người lại trở thành vấn đề tiền bạc, tự nhiên lại hợp pháp hóa sự chậm trễ của họ.

Khoa học đã đặt tên cho hiện tượng này là: *phá hủy động lực*. Khi người ta làm điều gì đó với ý tốt, không phải vì tiền bạc mà chỉ vì lòng tốt của chính

họ, đại loại như vậy - thì sự trả công lại làm tổn thương họ. Phần thưởng tài chính xói mòn bất cứ động lực nào khác.

Giả sử bạn điều hành một tổ chức phi lợi nhuận. Theo logic thì tiền công mà bạn trả khá là khiêm tốn. Tuy nhiên, các nhân viên của bạn vẫn tràn đầy nhiệt huyết bởi họ tin rằng họ đang làm nên sự khác biệt. Nếu bỗng nhiên bạn áp dụng một chế độ thưởng công - giả dụ như một khoản tăng lương nhỏ cho mỗi khoản tiền hiến tặng tổ chức nhận được - thì hiệu ứng *phá hủy động lực* sẽ bắt đầu phát tác. Các thành viên trong tổ chức của bạn sẽ bắt đầu bỏ bê những công việc không đem lại thêm tiền thưởng. Sự sáng tạo, uy tín doanh nghiệp, sự chuyển giao kiến thức không còn ý nghĩa gì nữa. Chẳng bao lâu sau, mọi nỗ lực sẽ được tập trung vào việc thu hút các khoản tiền hiến tặng.

Vậy thì ai sẽ không chịu ảnh hưởng của *hiệu ứng phá hủy động lực*? Xin gợi ý: bạn có biết một lãnh đạo ngân hàng tư nhân, người môi giới bảo hiểm, hay nhân viên kiểm toán tài chính nào làm việc vì đam mê hay tin vào một sứ mệnh cao cả hơn hay không? Tôi thì không. Chế độ khuyến khích bằng tài chính và thưởng công theo kết quả tỏ ra hiệu quả cao ở những ngành có những công việc nhìn chung không mấy thú vị - những ngành mà nhân viên không hề tự hào về sản phẩm hay công ty của họ và làm việc đơn thuần vì tiền lương. Ngược lại, nếu như bạn mới mở công ty, bạn nên khôn ngoan tranh thủ lòng nhiệt huyết của nhân viên để tăng cường sự nỗ lực của toàn công ty thay vì tìm cách dụ dỗ nhân viên bằng những khoản tiền thưởng béo bở mà vốn dĩ bạn cũng không trả nổi.

Một gợi ý cuối cùng cho các bậc phụ huynh: kinh nghiệm cho thấy ta không thể mua chuộc con trẻ. Nếu bạn muốn con mình làm bài tập về nhà, luyện đàn, hay thậm chí thi thoảng cắt cỏ vườn nhà, đừng đụng đến túi tiền

của bạn. Thay vào đó, hãy cho chúng một số tiền tiêu vặt nhất định hằng tuần. Nếu không, chúng sẽ lợi dụng chế độ khen thưởng và chẳng bao lâu nữa sẽ từ chối lên giường đi ngủ nếu không được thưởng.

57

NẾU BẠN KHÔNG CÓ GÌ ĐỂ NÓI, ĐỪNG NÓI GÌ CẢ

Xu hướng ba hoa

Khi được hỏi tại sao một phần năm dân Mỹ không thể tìm được nước mình trên bản đồ thế giới, hoa khôi tuổi teen vùng South Carolina, một cô gái mới tốt nghiệp cấp ba, trả lời như sau trước rất nhiều máy quay: "Cá nhân tôi tin rằng người Mỹ không thể làm vậy bởi vì một số người Mỹ chúng ta không có bản đồ, và tôi tin rằng nền giáo dục của chúng ta chẳng hạn như ở Nam Phi và Iraq mọi nơi kiểu vậy và tôi tin rằng họ nên... nền giáo dục của chúng ta trên chính đất Mỹ nên giúp nước Mỹ, nên giúp Nam Phi, và nên giúp Iraq cũng như các nước châu Á, nhờ đó chúng ta sẽ có thể xây dựng được tương lai của chúng ta." Đoạn phim này đã được lan truyền chóng mặt.

Có thể bạn đồng ý đó đúng là thảm họa, nhưng lại chẳng rỗi hơi ngồi nghe những cô hoa hậu nói chuyện mà làm gì. Được thôi, vậy còn câu sau đây thì sao? "Chắc chắn một điều là sự chuyển giao phản xạ ngày càng gia tăng của các truyền thống văn hóa không nhất thiết phải gắn với lý do coi chủ đề là trung tâm và ý thức lịch sử định hướng tương lai. Trong chừng mực mà chúng ta nhận thức được về sự cấu thành nên tự do mang tính liên kết chủ thể, ảo tưởng về sự tự quản chiếm hữu-cá nhân chủ nghĩa như là quyền sở hữu bản thân phân rã." Có ai hiểu không nhỉ? Triết gia kiêm nhà

xã hội học hàng đầu người Đức Jurgen Habermas đã viết như thế trong cuốn *Giữa sự kiện và quy phạm*.

Cả hai ví dụ trên chỉ ra cùng một hiện tượng, đó là *xu hướng ba hoa*. Ở đây, sự nhiều lời được sử dụng để che đậy sự ngại khó trong tư duy, sự ngu ngốc, hoặc những ý tưởng không được phát triển đến nơi đến chốn. Đôi khi nó tỏ ra có tác dụng, đôi khi lại không. Đối với trường hợp của cô hoa khôi, chiến lược tung hỏa mù đã thất bại thảm hại. Nhưng trong trường hợp Habermas, ít nhất nó cũng tỏ ra hiệu nghiệm. Khi người ta tung ra càng nhiều từ ngữ đao to búa lớn, thì chúng ta càng dễ bị mắc bẫy. Nếu cộng thêm tác động của *thành kiến quyền lực*, thì những lời ba hoa đó còn có thể rất nguy hiểm.

Bản thân tôi cũng từng rơi vào cái bẫy của *xu hướng ba hoa* trong nhiều trường hợp. Khi còn trẻ, tôi rất say mê triết gia người Pháp Jacques Derrida. Tôi đọc ngấu đọc nghiến các cuốn sách của ông, nhưng ngay cả sau khi suy ngẫm nát óc, tôi vẫn chẳng hiểu được là bao. Kết quả là những tác phẩm của ông để lại một cảm giác huyền bí trong tôi, và toàn bộ trải nghiệm ấy thôi thúc tôi viết luận văn về triết học. Giờ nhớ lại, cả hai thứ đó - tác phẩm của Derrida và luận văn của tôi - đều là những sản phẩm của sự ba hoa vô nghĩa. Với sự thiếu hiểu biết của mình, tôi đã biến bản thân thành một cỗ máy biết đi nói lăng nhăng.

Xu hướng ba hoa đặc biệt phổ biến trong thể thao. Những tay phóng viên đang thở hổn hển hối thúc các cầu thủ cũng đang thở hổn hển y như mình phân tích trận bóng, trong khi tất cả những gì họ muốn nói chỉ là: "Chúng tôi đã thua - chỉ có vậy thôi." Thế nhưng tay bình luận viên thì buộc phải lấp đầy thời lượng phát sóng bằng mọi cách - và dường như cách tốt nhất chính

là ba hoa chích chòe, đồng thời thuyết phục các vận động viên và huấn luyện viên dự phần. Nói liến láu chính là để che giấu sự thiếu hiểu biết.

Hiện tượng này còn ăn sâu bám rễ vào các lĩnh vực học thuật. Một ngành khoa học nào đó xuất bản càng ít các bài nghiên cứu, thì việc thêm hoa lá cành vào các bài viết càng cần thiết. Những chuyên gia kinh tế là dễ nhiễm bệnh này nhất, như chúng ta có thể thấy từ cách bình luận và dự báo kinh tế của họ.

Thương mại cũng có biểu hiện này dù ở mức độ thấp hơn: một công ty làm ăn càng tệ thì ông CEO của công ty ấy càng giỏi ba hoa chích chòe. Sự ba hoa đó không chỉ dừng lại ở chuyện nói nhiều, mà còn thể hiện qua vẻ năng động bề ngoài để che giấu tình trạng chật vật. Một trường hợp ngoại lệ đáng khen ngợi là cựu CEO của General Electric Jack Welch. Ông từng phát biểu trong một cuộc phỏng vấn: “Bạn sẽ không thể tin được là để trình bày rành mạch và đơn giản thì khó đến thế nào đâu. Người ta sợ mình sẽ bị nhìn nhận là kẻ khờ. Nhưng trên thực tế, ngược lại thì mới đúng.”

Kết luận: Những gì ta nói phản chiếu chính suy nghĩ của chúng ta. Những suy nghĩ rành mạch sẽ trở thành những phát biểu rành mạch, trong khi những ý tưởng mơ hồ sẽ chuyển thành những lời ba hoa rỗng tuếch. Rắc rối là ở chỗ, trong nhiều trường hợp, chúng ta không thể suy nghĩ thực sự rành mạch. Thế giới này vốn phức tạp, và bạn sẽ cần đến rất nhiều nỗ lực tinh thần để hiểu được dù chỉ một khía cạnh của nó. Cho đến khi bạn nhận ra điều đó, tốt nhất hãy nghe theo lời của Mark Twain: “Nếu bạn không có gì để nói, thì đừng nói gì cả.” Sự đơn giản chính là cực điểm của một hành trình dài vất vả, chứ không phải là điểm xuất phát.

58

LÀM SAO ĐỂ TĂNG IQ TRUNG BÌNH CỦA HAI BANG

Hiện tượng Will Rogers

Giả sử bạn điều hành một ngân hàng tư nhân nhỏ.

Ngân hàng này quản lý tiền bạc của các cá nhân giàu có và hầu hết là đã nghỉ hưu. Hai nhà quản lý tiền - A và B - báo cáo lên bạn. Quản lý A quản lý tiền của một vài cá nhân siêu giàu. Quản lý B phải giao dịch với những khách hàng giàu có, nhưng không đến mức nứt đố đổ vách. Ban quản trị yêu cầu bạn làm tăng quỹ tiền trung bình của cả A và B - trong vòng sáu tháng. Nếu bạn thành công, bạn sẽ nhận được một món thưởng hậu hĩnh. Nếu không, họ sẽ tìm ai đó khác để làm việc đó. Bạn sẽ bắt đầu từ đâu?

Thực ra, việc này khá đơn giản: bạn chuyển một khách hàng có quỹ tiền đáng kể nhưng không quá lớn từ A sang B. Chỉ với một thao tác, tài sản trung bình mà cả A và B quản lý đều tăng dù bạn thì chẳng phải tìm thêm một khách hàng nào mới cả. Câu hỏi còn lại chỉ là: bạn sẽ tiêu số tiền thưởng của mình như thế nào?

Giả sử bạn chuyển nghề và bây giờ quản lý ba quỹ phòng hộ chuyên đầu tư vào các công ty tư nhân. Quỹ A đạt lợi nhuận đáng ngạc nhiên, quỹ B chỉ đạt mức xoàng xoàng, còn quỹ C thì thất bát. Bạn muốn chứng tỏ bản thân với thiên hạ, vậy thì bạn sẽ giở chiêu gì? Giờ bạn đã biết phải làm sao rồi đấy: chuyển một ít cổ phiếu của A sang B và C - chọn ra chính xác những

gói đầu tư nào kéo doanh số trung bình của A xuống, nhưng lại vẫn thu lợi đủ để củng cố cho B và C. Ngay lập tức, cả ba quỹ đều gây ấn tượng tốt hơn nhiều. Và bởi vì sự chuyển đổi diễn ra trong nội bộ, bạn chẳng phải mất một đồng phí nào. Hiển nhiên, giá trị tổng cộng của bộ ba này chẳng tăng thêm một xu lẻ nào, nhưng người ta sẽ vẫn vỗ lưng tán thưởng bạn.

Hiệu ứng này được gọi là "chuyển đoạn", hay *hiện tượng Will Rogers*, được đặt theo tên một danh hài người Mỹ đến từ Oklahoma. Người ta nói ông từng nói đùa rằng những người Oklahoma chuyển đến California thì làm tăng IQ trung bình của cả hai bang. Vì chúng ta hiếm khi nhận ra những tình huống như vậy, nên hãy khắc sâu *hiện tượng Will Rogers* vào trí nhớ.

Một ví dụ dễ hiểu là chuyện kinh doanh xe hơi. Giả sử bạn là quản lý của hai chi nhánh nhỏ trong cùng một thị trấn với sáu nhân viên kinh doanh: số 1, 2, 3 ở chi nhánh A, và số 4, 5, 6 ở chi nhánh B. Trung bình, người bán hàng số 1 bán một chiếc xe mỗi tuần, người bán hàng số 2 bán hai xe mỗi tuần, và số xe bán được cứ tăng dần đến người thứ 6 - người bán được sáu xe mỗi tuần. Không cần tính nhiều, bạn biết rằng chi nhánh A trung bình mỗi người bán được hai xe, trong khi chi nhánh B thì vượt xa với trung bình là năm xe mỗi tuần/người. Bạn quyết định thuyên chuyển người bán hàng số 4 đến chi nhánh A. Chuyện gì xảy ra? Số xe bán được trung bình của chi nhánh A tăng lên 2,5 xe/người. Thế còn chi nhánh B? Giờ chi nhánh này chỉ còn hai người bán 5 và 6. Số xe bán được trung bình cũng tăng lên 5,5/người. Các chiến lược chuyển đổi này không hề thay đổi được toàn cục, nhưng chúng tạo ra một ảo tưởng ghê gớm. Vì lý do này, các nhà báo, nhà đầu tư, thành viên các hội đồng quản trị cần phải đặc biệt cảnh giác mỗi khi họ nghe được mức tăng trưởng trung bình ở các quốc gia, doanh nghiệp, các phòng ban, trung tâm chi phí[24], hoặc dây chuyền sản xuất.

Một trường hợp rất khó phát hiện của *hiện tượng Will Rogers* thuộc về lĩnh vực y tế. Các khối u thường được chia làm bốn giai đoạn: loại khối u nhỏ nhất và dễ điều trị nhất được xếp vào giai đoạn một, loại tệ nhất bị xếp vào giai đoạn bốn. Sự phát triển của khối u được gọi là *chuyển đoạn*. Tỷ lệ sống sót là cao nhất cho bệnh nhân nhóm một và thấp nhất cho bệnh nhân nhóm bốn. Mỗi năm người ta lại tung những quy trình chẩn đoán mới chính xác hơn ra thị trường. Những kỹ thuật soi chiếu mới này phát hiện những khối u nhỏ xíu mà không bác sĩ nào trước đây có thể nhận ra được. Kết quả: bệnh nhân trước đây từng bị chẩn đoán sai là khỏe mạnh nay được xếp vào nhóm giai đoạn một. Bổ sung những người tương đối khỏe mạnh vào nhóm giai đoạn một làm tăng tuổi thọ trung bình của nhóm người này. Một thành tựu y tế vĩ đại chăng? Tiếc là không: chỉ là *chuyển đoạn* mà thôi.

(24) Trong bản tiếng Anh là “cost center” - một bộ phận trực thuộc công ty không trực tiếp mang lại lợi nhuận nhưng vẫn tiêu tốn chi phí để hoạt động, ví dụ như bộ phận kỹ thuật trong nhà máy, bộ phận hành chính...

59

NẾU BẠN CÓ KẺ THÙ, HÃY CUNG CẤP THÔNG TIN CHO HẮN

Thành kiến thông tin

Trong truyện ngắn "Del rigor en la ciencia"[25], chỉ gồm một đoạn văn duy nhất, Jorge Luis Borges miêu tả một quốc gia đặc biệt. Tại quốc gia này, ngành khoa học bản đồ phát triển tinh vi đến mức làm ra được một tấm bản đồ chi tiết bậc nhất có độ lớn như là chính bản thân quốc gia đó vậy - tức là một tấm bản đồ có tỷ lệ xích 1:1. Các công dân sớm nhận ra rằng một tấm bản đồ như thế không thể cung cấp chút thấu hiểu nào, vì nó chỉ đơn giản là sao lại y nguyên những gì họ vốn đã biết. Tấm bản đồ của Borges là một trường hợp cực điểm của *thành kiến thông tin*, tức ảo tưởng cho rằng có nhiều thông tin hơn sẽ đảm bảo các quyết định sáng suốt hơn.

[25] "Về tính chính xác".

Cách đây không lâu, sau khi tìm kiếm một khách sạn tại Miami tôi đã rút ra được một danh sách chỉ còn năm khách sạn ưng ý. Ngay lúc đó, một khách sạn chợt hiện lên trong đầu tôi, nhưng tôi muốn chắc chắn mình đã tìm thấy lựa chọn tốt nhất và quyết định tìm kiếm thêm lần nữa. Tôi ngụp lặn trong hàng tá lời đánh giá của khách hàng và bài viết blog, bấm vào vô số các bức hình và video. Hai giờ sau đó, tôi có thể chắc chắn về khách sạn tốt nhất: chính là khách sạn mà tôi đã thích ngay từ đầu. Núi thông tin bổ sung kia chẳng hề giúp tôi đưa ra lựa chọn tốt hơn. Ngược lại, nếu thời gian là tiền bạc, thì có lẽ tôi đã đặt chỗ ở khu nghỉ dưỡng Bốn Mùa rồi. Jonathan Baron ở trường Đại học Pennsylvania từng hỏi các thầy thuốc câu hỏi sau: một bệnh nhân biểu hiện các triệu chứng chứng tỏ là đã mắc bệnh A đến 80%. Nếu không mắc bệnh A, thì bệnh nhân đó hoặc là mắc bệnh X hoặc Y. Cả ba căn bệnh đều tệ như nhau, và cách chữa trị nào cũng gây ra những tác dụng phụ tương đương nhau. Là một bác sĩ, bạn đề xuất cách chữa trị nào? Theo logic, bạn sẽ chẩn đoán người đó mắc bệnh A và đề xuất trị liệu phù hợp với bệnh này. Giờ hãy giả sử có một phương pháp chẩn đoán bằng xét nghiệm báo "dương tính" nếu bệnh X hiện diện và "âm tính" nếu phát hiện ra bệnh Y. Tuy nhiên, nếu bệnh nhân thực sự mắc bệnh A, các kết quả của xét nghiệm sẽ là dương tính trong 50% các trường hợp và 50% còn lại sẽ là âm tính. Bạn có đề xuất tiến hành xét nghiệm đó hay không? Hầu hết bác sĩ đều nói có, mặc dù kết quả không hề hợp lý. Giả sử kết quả xét nghiệm là dương tính, thì khả năng mắc bệnh A vẫn cứ cao hơn rất nhiều so với bệnh X. Thông tin bổ sung không đóng góp thêm chút giá trị nào cho quyết định của bác sĩ cả.

Bác sĩ không phải là những học giả duy nhất say mê thông tin thừa. Các nhà quản lý và nhà đầu tư gần như nghiện chúng. Tần suất các nghiên cứu

được nối tiếp nhau tiến hành là bao nhiêu, dù cho những dữ kiện thực tế quan trọng đã có sẵn? Thông tin bổ sung không chỉ làm lãng phí thời gian và tiền bạc, mà còn khiến bạn rơi vào thế bất lợi. Hãy xem xét câu hỏi sau: thành phố nào có nhiều cư dân hơn, San Diego hay San Antonio? Gerd Gigerenzer từ Viện Max Planck tại Đức đã đặt câu hỏi này cho sinh viên các trường Đại học Chicago và Đại học Munich. Sáu mươi hai phần trăm sinh viên trường Chicago đoán đúng: San Diego đông dân hơn. Thế nhưng, đáng kinh ngạc là, sinh viên Đức nào cũng trả lời đúng. Lý do: tất cả đều đã nghe đến cái tên San Diego nhưng ít khi nghe về San Antonio hơn, cho nên họ lựa chọn thành phố quen thuộc hơn. Ngược lại, đối với các sinh viên Chicago, cả hai thành phố đều thân thuộc cả. Họ có nhiều thông tin hơn, và điều đó đánh lạc hướng họ.

Hoặc không hãy xem xét hàng trăm ngàn nhà kinh tế - phục vụ cho các nhà băng, nhóm chuyên gia cố vấn chính sách, các quỹ phòng hộ và các chính phủ - cùng tất cả các sách trắng mà họ xuất bản từ năm 2005 đến 2007: cả một thư viện khổng lồ các báo cáo nghiên cứu và mô hình toán học. Hàng tập ý kiến đánh giá dày cộp. Các bài thuyết trình PowerPoint bóng bẩy. Hàng terabyte thông tin trên các trang tin tức Bloomberg và Reuters. Thánh thông tin được tán tụng lên trời. Tất cả chỉ là những lời khoa trương sáo rỗng. Chỉ cần một cuộc khủng hoảng tài chính ào đến và làm đảo lộn các thị trường toàn cầu, là hàng núi dự báo và nhận định kia trở nên vô dụng.

Vậy nên, hãy quên chuyện tích lũy toàn bộ số dữ liệu ấy đi. Bạn hãy cố gắng hết sức xoay xở với những dữ kiện thực tế căn bản. Làm vậy sẽ giúp bạn quyết định tốt hơn. Kiến thức phù phiếm là vô giá trị, cho dù bạn có biết đến nó hay không. Nhà sử học Daniel J. Boorstin đã mô tả vấn đề này

rất chính xác: “Trở ngại lớn nhất đối với việc khám phá không phải là kiến thức mình thiếu - mà là ảo tưởng về kiến thức mình có.” Và lần tới nếu bạn phải đối mặt một đối thủ, hãy xem xét việc hạ gục anh ta - không phải bằng lòng tốt mà bằng hàng xấp dữ liệu cùng bản phân tích.

60

TỔN THƯƠNG LÀ TỐT

Biện minh nỗ lực

John, một người lính trong quân đội Hoa Kỳ, vừa mới hoàn thành khóa huấn luyện nhảy dù. Anh kiên nhẫn xếp hàng để nhận được ghim cài hình chiếc dù hằng ao ước. Đến cuối cùng thì vị chỉ huy cũng tiến tới trước mặt anh và cài chiếc ghim vào ngực áo mạnh đến nỗi đầu ghim đâm cả vào da thịt. Kể từ đó, cứ có cơ hội là anh lại mở cúc trên để khoe vết sẹo nhỏ đó. Nhiều thập niên sau, anh quên hết sạch những sự kiện đáng ghi nhớ trong thời gian tại ngũ, ngoại trừ chiếc ghim cài áo nhỏ xíu được móc vào một khung tranh làm riêng trên tường phòng khách.

Mark tự tay sửa lại chiếc xe Harley-Davidson han gỉ của mình. Anh dành mọi kỳ nghỉ cuối tuần và ngày lễ để dựng xe lên và sửa, khiến cuộc hôn nhân của anh trục trặc. Mark đã phải rất chật vật, nhưng cuối cùng thì vật sở hữu đáng giá của anh cũng sẵn sàng để ra đường và tỏa sáng dưới ánh mặt trời. Hai năm sau, Mark rơi vào cảnh túng thiếu. Anh bán đi toàn bộ tài sản - TV, chiếc xe ô tô, thậm chí cả căn nhà của mình - ngoại trừ chiếc xe máy. Ngay cả khi một khách hàng tiềm năng ra giá gấp đôi giá trị thực của chiếc xe, Mark cũng không chịu bán nó.

John và Mark là hai nạn nhân của *biện minh nỗ lực*. Khi bạn đổ rất nhiều công sức vào một công việc, bạn có xu hướng đánh giá quá mức kết quả. Bởi vì John đã phải chịu đựng nỗi đau thể xác do chiếc ghim cài, nên nó lấn

át tất cả những phần thưởng khác của anh. Và bởi chiếc xe Harley của Mark ngốn của anh quá nhiều thời gian - và cũng suýt mất cả cô vợ - anh coi trọng nó đến nỗi sẽ không bao giờ bán.

Biện minh nỗ lực là một trường hợp đặc biệt của "xung đột nhận thức". Phải chịu một vết thương xuyên da ngực để có một chiếc huy hiệu khen thưởng bình thường thì đúng là ngớ ngẩn. Bộ não của John bù đắp cho sự bất cân bằng này bằng việc đánh giá cao quá mức chiếc ghim cài, gần như thần thánh hóa một thứ bình thường. Cả quá trình này diễn biến trong vô thức, và khó mà ngăn chặn.

Các nhóm cũng lợi dụng *biện minh nỗ lực* để ràng buộc các thành viên - ví dụ như thông qua các buổi lễ kết nạp. Các băng đảng và bang hội kết nạp thành viên mới bằng cách bắt buộc họ chịu đựng cuộc thử thách khắc nghiệt và ghê tởm. Nghiên cứu chứng minh được rằng "cuộc thi đầu vào" càng khó vượt qua, thì người ta lại càng cảm thấy tự hào và trân trọng việc trở thành thành viên. Các trường MBA lợi dụng *biện minh nỗ lực* theo cách này: họ ép các sinh viên học ngày học đêm không nghỉ, thường là đến mức kiệt quệ. Cho dù sau này khóa học có cho thấy sự bổ ích hay không, thì một khi các sinh viên đã có bằng MBA, họ sẽ cảm thấy tấm bằng này đóng vai trò thiết yếu đối với sự nghiệp của họ đơn giản là vì họ đã phải lao tâm khổ tứ để có được nó.

Một dạng thức nhẹ của *biện minh nỗ lực* là hiệu ứng IKEA. Đồ nội thất mà chúng ta tự đóng lấy có vẻ như giá trị hơn so với những món đắt tiền do người khác thiết kế. Tương tự là những đôi tất tự đan. Quẳng đi một đôi tất tự đan, ngay cả khi chúng đã sờn rách, là một việc làm khó khăn. Các nhà quản lý dành cả tuần làm việc siêng năng vì một đề xuất chiến lược sẽ không thể nào thẩm định nó một cách khách quan. Các nhà thiết kế,

copywriter, các nhà phát triển sản phẩm, và bất kỳ một người làm nghề nào khác phải lao tâm khổ tứ vì sáng tạo của mình cũng sẽ mắc phải vấn đề này.

Trong thập kỷ 1950, các loại bột làm bánh ăn liền được tung ra thị trường. Nhà sản xuất nghĩ rằng nó chắc chắn sẽ tạo nên một cơn sốt. Vậy mà ngược lại: các bà nội trợ ngay lập tức ghét chúng - bởi vì chúng khiến mọi thứ trở nên quá dễ dàng. Các công ty liền điều chỉnh và nâng độ khó của khâu chế biến lên một chút (bạn phải tự đập trứng vào). Một chút công sức thêm vào đã làm tăng cảm nhận về thành quả của các bà các cô và nhờ đó đánh giá cao thực phẩm tiện lợi hơn.

Giờ thì bạn đã biết *biện minh nỗ lực* là gì, nên bạn có thể đánh giá các dự án của mình một cách khách quan hơn. Hãy thử làm việc này: bất cứ khi nào bạn đầu tư nhiều thời gian và công sức vào cái gì, hãy lùi lại và đánh giá kết quả - *chỉ mỗi* kết quả thôi. Cuốn sách bạn đã lọ mọ viết suốt năm năm mà không một nhà xuất bản nào quan tâm ấy, có lẽ cũng không đáng đoạt giải Nobel. Chương trình MBA mà bạn cảm thấy bắt buộc phải tham gia: liệu bạn có giới thiệu cho người khác? Và cả người phụ nữ bạn đã theo đuổi suốt nhiều năm nữa: liệu cô ấy có thực sự tốt hơn cô nàng độc thân là lựa chọn số hai sẽ chấp nhận bạn ngay lập tức hay không?

61

TẠI SAO NHỮNG ĐIỀU NHỎ LẠI CÓ TÁC ĐỘNG LỚN

Định luật số nhỏ

Bạn làm việc trong ban quản trị của một công ty bán lẻ có một nghìn cửa hàng. Một nửa số cửa hàng nằm ở các thành phố, nửa còn lại thì ở vùng nông thôn. Theo yêu cầu của vị CEO, một chuyên gia tư vấn tiến hành một cuộc nghiên cứu về tình trạng ăn cắp vặt và đang thuyết trình các phát hiện của anh ta. Màn hình lúc này đang chiếu tên của một trăm chi nhánh có tỷ lệ ăn trộm so với doanh số cao nhất. Anh ta in đậm cảnh báo ở bên trên những cái tên như sau: "Những chi nhánh có tỷ lệ trộm cắp cao nhất chủ yếu nằm ở các khu vực nông thôn." Sau một phút trầm lắng và ngờ vực, vị CEO bèn lên tiếng đầu tiên: "Thưa các quý ông quý bà, ta đã rõ cần phải làm gì tiếp theo. Từ nay, chúng ta sẽ lắp đặt các hệ thống an toàn bổ sung ở tất cả các chi nhánh nông thôn. Để xem những nông dân ăn cắp hàng hóa của chúng ta thế nào đây! Mọi người đồng ý cả chứ?"

E hèm, không phải tất cả mọi người. Bạn yêu cầu vị tư vấn nêu tên một trăm chi nhánh có tỷ lệ trộm cắp thấp nhất. Sau một hồi sắp xếp nhanh, ta lại có danh sách mới. Ngạc nhiên làm sao: những cửa hàng có tỷ lệ số vụ trộm cắp so với doanh số thấp nhất lại cũng nằm ở khu vực nông thôn! "Địa điểm không phải là yếu tố quyết định!" bạn bắt đầu nói, vừa mỉm cười tự mãn vừa nhìn các đồng nghiệp đang ngồi quanh bàn họp. "Điều quan trọng là quy mô của cửa hàng. Ở vùng nông thôn, các chi nhánh thường nhỏ,

nghĩa là một vụ trộm cắp sẽ có tác động lớn hơn rất nhiều tới tỷ lệ trộm cắp. Do đó, tỷ lệ trộm cắp của các chi nhánh nông thôn rất chênh lệch - sự chênh lệch lớn hơn rất nhiều so với các chi nhánh lớn hơn ở đô thị. Thưa quý ông quý bà, tôi xin giới thiệu *định luật số nhỏ*. Các ông bà vừa bị mắc bẫy."

Định luật số nhỏ không phải là thứ mà chúng ta hiểu được ngay bằng trực giác. Do đó mọi người - đặc biệt là nhà báo, nhà quản lý, và thành viên ban quản trị - liên tiếp mắc vào cái bẫy này. Hãy xem xét một ví dụ cực điểm sau. Thay vì tỷ lệ trộm cắp, hãy xem xét cân nặng trung bình của các nhân viên thuộc một chi nhánh. Thay vì một ngàn cửa hàng, chúng ta chỉ chọn hai: một chi nhánh rất lớn và một chi nhánh nhỏ. Cửa hàng lớn có một ngàn nhân viên; cửa hàng nhỏ chỉ có hai người. Cân nặng trung bình tại cửa hàng lớn gần bằng số cân nặng trung bình của dân số, giả sử vào khoảng 78 kilogram. Cho dù có ai đó được thuê mới hay bị sa thải, thì con số này cũng sẽ không thay đổi nhiều. Khác với cửa hàng nhỏ: nếu người đồng nghiệp của quản lý cửa hàng rất gầy hoặc rất béo, người này sẽ ảnh hưởng lớn đến cân nặng trung bình.

Quay trở lại với vấn đề ăn cắp vặt. Giờ thì chúng ta đã hiểu vì sao một chi nhánh càng nhỏ thì tỷ lệ trộm cắp lại dao động càng lớn - từ rất cao xuống rất thấp. Dù vị chuyên gia tư vấn sắp xếp bảng biểu như thế nào, nếu bạn lên danh sách tất cả tỷ lệ trộm cắp theo thứ tự quy mô, thì các cửa hàng nhỏ cũng sẽ xuất hiện ở đáy bảng, các cửa hàng lớn sẽ nằm ở giữa bảng, còn đầu bảng thì sao? Lại là các cửa hàng nhỏ. Do đó, kết luận của vị CEO là vô bổ, nhưng ít nhất ông ta không cần thiết phải làm quá bằng cách lắp đặt hệ thống bảo vệ cho các cửa hàng nhỏ.

Giả sử bạn đọc được câu chuyện sau trên báo: "Các công ty khởi nghiệp thuê nhân viên thông minh hơn. Một nghiên cứu do Viện Nghiên cứu

Không cần thiết Quốc gia khởi xướng đã tính toán mức IQ trung bình tại các công ty của Mỹ. Kết quả: các công ty khởi nghiệp tuyển dụng những người có IQ cao." Phản ứng ban đầu của bạn là gì? Hy vọng là một cái nhướng mày. Đây là một ví dụ hoàn hảo của *định luật số nhỏ*. Các công ty khởi nghiệp có xu hướng thuê ít người hơn. Do đó mức IQ trung bình sẽ dao động nhiều hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp lớn, khiến cho các công ty nhỏ (và mới) đạt được mức điểm thấp nhất và cao nhất. Nghiên cứu của Viện Nghiên cứu Quốc gia kia hoàn toàn chẳng có ý nghĩa gì. Nó đơn giản chỉ củng cố quy luật may rủi.

Vậy, hãy cảnh giác khi bạn nghe được những số liệu đáng chú ý về bất cứ đơn vị nhỏ nào: các doanh nghiệp, hộ gia đình, thành phố, trung tâm dữ liệu, các tổ kiến, giáo xứ, trường học, vân vân. Thứ tưởng như là một phát hiện đáng kinh ngạc, hóa ra, chỉ là một kết quả tẻ nhạt của phân bổ ngẫu nhiên. Trong cuốn sách mới nhất, nhà tâm lý học đoạt giải Nobel kinh tế Daniel Kahneman tiết lộ rằng ngay cả những nhà khoa học dày dạn cũng mắc vào cái bẫy *định luật số nhỏ*. Nghe mới nhẹ nhõm làm sao.

62

XIN HÃY NHẸ TAY

Những kỳ vọng

Vào ngày 31 tháng Giêng năm 2006, Google công bố kết quả tài chính quý IV của năm 2005. Tổng thu nhập: tăng 97%. Lợi nhuận ròng: tăng 82%. Một quý phá vỡ kỷ lục. Thị trường chứng khoán đã phản ứng ra sao trước những con số ngoạn mục trên? Chỉ trong thời gian tính bằng giây, cổ phiếu giảm 16%. Giao dịch buộc phải tạm dừng. Khi giao dịch được tiếp tục, chứng khoán tụt dốc thêm 15%. Hoảng loạn cực độ. Một người giao dịch vô cùng tuyệt vọng đặt câu hỏi trên blog của ông: "Tòa nhà nào cao tầng nhất để tôi nhảy lầu đây?" Có chuyện gì không ổn ở đây vậy? Giới phân tích Phố Wall thậm chí đã tiên liệu những kết quả tài chính tốt hơn thế, và khi những dự đoán đó không đúng với thực tế thì giá trị của gã khổng lồ truyền thông liền bị hụt đi 20 tỷ đô la.

Mọi nhà đầu tư đều biết rằng không thể nào dự báo chính xác các kết quả tài chính. Phản ứng theo logic trước một dự báo kém cỏi sẽ là: "Một phán đoán tồi tệ, lỗi do mình cả." Nhưng các nhà đầu tư không phản ứng theo cách đó. Tháng Giêng năm 2006, khi Jupiter Networks hăm hở công bố lợi tức của mỗi cổ phiếu đang rất được chờ đợi chỉ thấp hơn *một phần mười* xu so với dự báo của các nhà phân tích, giá cổ phiếu đã giảm 21% và giá trị của công ty này sụt giảm 2,5 triệu đô la. Khi người ta quá kỳ vọng vào một

công bố tài chính, thì bất kỳ sự chênh lệch nào cũng khiến cho đòn trừng phạt trở nên nghiêm trọng, cho dù mức chênh lệch có nhỏ thế nào đi nữa.

Nhiều công ty phải làm mọi cách để đáp ứng dự báo của các nhà phân tích. Để thoát khỏi cuộc khủng hoảng như trên, một số công ty còn bắt đầu xuất bản dự báo của chính họ, được gọi là chỉ dẫn lợi nhuận. Một nước đi chẳng thông minh tí nào. Giờ đây thị trường chỉ xem xét những dự báo nội bộ đó - và săm soi chúng nhiều hơn nữa. Các giám đốc tài chính bị ép phải đạt cho bằng được những chỉ tiêu đó chính xác đến từng xu một, và do đó phải lợi dụng mọi thủ thuật kế toán có thể có.

May thay, những kỳ vọng còn có thể dẫn đến những động cơ đáng tuyên dương. Năm 1965, nhà tâm lý học người Mỹ Robert Rosenthal tiến hành một thí nghiệm đáng chú ý tại nhiều trường học. Ông nói với các giáo viên về một bài đánh giá mới (không có thật) có thể xác định được những học sinh thông minh vượt trội - mà người ta gọi là những kẻ bùng nổ. Hai mươi phần trăm số học sinh được chọn ngẫu nhiên và được xếp vào nhóm này. Các giáo viên thì vẫn tưởng rằng những học sinh này đúng là có năng lực đặc biệt. Sau một năm, Rosenthal phát hiện ra các học sinh này giờ đây có IQ cao hơn các học sinh khác. Hiệu ứng này sau đó được biết đến với tên gọi "hiệu ứng Rosenthal" (hay "hiệu ứng Pygmalion").

Không giống như các vị giám đốc điều hành hay giám đốc tài chính cố ý điều chỉnh hoạt động của mình để đáp ứng kỳ vọng, hành động của các giáo viên mang tính vô thức. Một cách vô tình, họ hẳn đã dành nhiều thời gian hơn cho những kẻ bùng nổ và nhờ đó nhóm học sinh này học được nhiều hơn. Triển vọng có những học sinh sáng giá tác động đến các giáo viên nhiều đến mức họ không chỉ gán những điểm số tốt hơn mà còn gán cả những đặc điểm tính cách tốt hơn cho những học sinh "năng khiếu" này.

Thế nhưng chúng ta phải phản ứng ra sao với kỳ vọng cá nhân? Vấn đề này lại liên quan đến "hiệu ứng giả dược" - những loại thuốc và phương pháp trị liệu ít có khả năng cải thiện sức khỏe, nhưng thực tế chúng vẫn làm được điều này. "Hiệu ứng giả dược" đã được phát hiện ở một phần ba các bệnh nhân. Nhưng người ta vẫn chưa hiểu tường tận hiệu ứng này hoạt động ra sao. Tất cả những gì chúng ta biết đó là những kỳ vọng làm thay đổi trạng thái hóa sinh của não bộ và nhờ đó cải thiện tình trạng sức khỏe của cơ thể. Vì thế các bệnh nhân Alzheimer không thể được hưởng lợi từ hiện tượng này: bệnh tình của họ làm suy yếu phân khu não bộ điều khiển sự kỳ vọng.

Những kỳ vọng là thứ vô hình, nhưng hiệu quả của nó là có thực. Chúng có sức mạnh thay đổi cả thực tại. Liệu chúng ta có thể gỡ bỏ chúng hay không? Liệu có thể nào sống mà không có kỳ vọng hay không? Rất tiếc là không. Nhưng bạn có thể xử lý chúng một cách cẩn trọng hơn. Hãy nâng mức kỳ vọng của bản thân và của những người bạn yêu thương. Điều này giúp nâng cao động lực. Đồng thời, hãy hạ thấp kỳ vọng đối với những thứ bạn không thể kiểm soát - chẳng hạn như thị trường chứng khoán. Nghe thì có vẻ nghịch lý nhưng: cách tốt nhất để bảo vệ chính bạn trước những bất ngờ tồi tệ chính là lường trước chúng.

63

PHÍA TRƯỚC TỐC ĐỘ BỊ HẠN CHẾ!

Logic giản đơn

Đây là ba câu hỏi dễ. Hãy mau kiếm một cây bút và viết câu trả lời của bạn ở lề sách. Câu hỏi thứ nhất: trong một trung tâm thương mại, một chiếc vợt bóng bàn và một quả bóng nhựa có giá 1,10 đô la. Nếu chiếc vợt có giá cao hơn một đô la, thì giá của quả bóng là bao nhiêu? Câu thứ hai: trong một nhà máy dệt, năm cái máy làm ra năm chiếc áo sơ mi trong đúng năm phút. Vậy một trăm cái máy sẽ mất bao nhiêu phút để sản xuất ra một trăm cái sơ mi? Và câu hỏi thứ ba: một hồ nước có trồng hoa súng. Những bông súng mọc nhanh chóng theo cấp số nhân, mỗi ngày trôi qua diện tích mặt nước có hoa súng lại tăng gấp đôi. Nếu phải mất bốn mươi tám ngày để hồ nước ngập đầy hoa súng, thì để hồ nước bị lấp đầy một nửa cần đến bao nhiêu ngày? Đừng đọc tiếp cho đến khi bạn viết ra được câu trả lời.

Chúng ta đều có một câu trả lời mang tính trực giác cho mỗi câu hỏi này - và là một câu trả lời đúng. Những câu trả lời nhanh, có tính trực giác nảy ra đầu tiên: mười xu, một trăm phút, và hai mươi tư ngày. Nhưng tất cả đều sai. Lời giải là: năm xu, năm phút, và bốn mươi bảy ngày. Bạn đã giải đúng được bao nhiêu câu?

Hàng ngàn người đã làm bài trắc nghiệm tư duy nhận thức do giáo sư Shane Frederick xây dựng này. Cho đến nay, các sinh viên của Viện Công

nghệ Massachusetts tại Boston là những người trả lời đúng nhiều nhất. Trung bình, họ trả lời đúng 2,18 câu. Sinh viên Đại học Princeton đứng ở vị trí thứ hai với trung bình 1,63 câu. Thua xa là sinh viên Đại học Michigan với số câu trả lời đúng trung bình là 0,83. Tuy nhiên, bỏ qua những xếp hạng kia, tính trung bình không phải điểm lý thú trong trường hợp này. Thú vị hơn chính là những người đạt điểm cao khác xa với những người còn lại.

Đây là một gợi ý: bạn thích nắm trong tay một con chim hơn hay sẽ có hai con ở trong bụi cây? Frederick phát hiện ra những người có điểm trắc nghiệm thấp có xu hướng thích có một con chim trong tay hơn. Họ muốn an toàn. Dù sao thì, *có gì đó* vẫn cứ hơn là không có gì cả. Những người đạt ít nhất là 2 điểm hoặc cao hơn thường chọn những phương án mạo hiểm hơn. Họ thích đánh cược. Điều này đặc biệt đúng với đàn ông.

Một yếu tố phân biệt các nhóm chính là khả năng kiểm soát sự bốc đồng. Trong chương 51 về *chiết khấu thời gian*, chúng ta đã nói về sức quyến rũ của cái có được "ngay bây giờ". Frederick đặt ra câu hỏi sau cho những người tham gia: "Bạn muốn có 3.400 đô la ngay bây giờ hay 3.800 đô la sau một tháng?" Nhìn chung, những người có điểm trắc nghiệm thấp thích có số tiền nhỏ hơn trong thời gian sớm hơn. Với họ, chờ đợi đặt ra một thách thức bởi họ vốn bốc đồng hơn. Phản ứng này còn áp dụng với các quyết định mua hàng. Ngược lại, những người có kết quả trắc nghiệm cao thường quyết định đợi thêm một vài tuần. Họ dùng ý chí để từ chối niềm vui ngay lập tức - và nhờ đó nhận được phần thưởng về sau.

Suy nghĩ gây mệt mỏi hơn là cảm nhận: cân nhắc dựa trên lý trí đòi hỏi nhiều sức mạnh ý chí hơn là đơn thuần nghe theo trực giác. Nói cách khác, những người sống theo trực giác thường ít suy xét hơn. Điều này thúc đẩy

nhà tâm lý học trường Harvard Amitai Shenhav và các cộng sự điều tra xem liệu kết quả trắc nghiệm có liên hệ với niềm tin của một người hay không. Những người Mỹ có chỉ số trắc nghiệm cao (nghiên cứu này chỉ được tiến hành ở Mỹ) thường là những người vô thần, và niềm tin của họ được củng cố qua năm tháng. Tuy nhiên, những người tham gia có kết quả trắc nghiệm thấp thì thường tin vào Chúa và "sự bất tử của linh hồn", và thường có những trải nghiệm về thần thánh. Điều này cũng hợp lý thôi: người ta càng quyết định theo trực giác bao nhiêu thì lại càng ít chất vấn các niềm tin tôn giáo bằng lý trí.

Nếu như bạn không mấy hài lòng với điểm trắc nghiệm của mình và muốn cải thiện nó, hãy bắt đầu bằng cách chào đón những câu hỏi logic đơn giản nhất với sự hoài nghi. Không phải thứ gì tưởng như hợp lý đều là đúng. Hãy bỏ qua những câu trả lời nảy ra ngay trong đầu bạn. Vậy thì, thử một lần nữa nhé: bạn đang di chuyển từ A tới B. Trên đường đi bạn lái xe với vận tốc 100 dặm một giờ và trên đường về vận tốc là 50 dặm một giờ. Vậy vận tốc trung bình của bạn là bao nhiêu? 75 dặm một giờ sao? Chậm lại, chậm lại!

64

LÀM SAO LẬT TẨY KẺ BỊP BỢM

Hiệu ứng Forer

Độc giả yêu quý, điều này có thể làm bạn ngạc nhiên, nhưng tôi biết bạn đấy. Tôi xin tóm lược về bạn như sau: "Bạn luôn mong được người khác yêu thích và ngưỡng mộ. Bạn có xu hướng chỉ trích bản thân. Bạn có vô vàn năng lực chưa sử dụng, và bạn vẫn chưa tận dụng chúng để tạo lợi thế cho mình. Mặc dù tính cách của bạn có vài điểm yếu, nhưng nhìn chung bạn vẫn có thể bù đắp lại được. Những điều chỉnh tâm sinh lý về giới đã gây cho bạn nhiều trở ngại. Dẫu bên ngoài bạn tỏ ra có kỷ luật và biết tự kiểm soát, nhưng bên trong bạn thường hay lo lắng và bất an. Đôi khi bạn thực sự nghi ngờ về việc liệu bản thân có quyết định đúng hay làm điều đúng đắn hay không. Bạn thích sự thay đổi và đa dạng ở mức độ nhất định và trở nên bất mãn khi bị kìm hãm. Bạn tự hào vì là một người có tư duy độc lập và không chấp nhận tuyên bố của người khác khi không có bằng chứng hợp lý. Bạn cho rằng việc bộc lộ bản thân một cách quá thật thà với người khác là kém khôn ngoan. Đôi khi bạn là người hướng ngoại, thân thiện, và thoải mái trong khi có những lúc bạn lại hướng nội, cẩn trọng và dè dặt. Một vài ước vọng của bạn có xu hướng hơi thiếu thực tế. Sự an toàn là một trong những mục đích lớn của bạn trong cuộc đời."

Bạn nhận ra mình rồi chứ? xếp hạng từ 1 (kém) đến 5 (xuất sắc), bạn chấm điểm đánh giá của tôi là bao nhiêu?

Năm 1948, nhà tâm lý học Bertram Forer đã soạn ra đoạn văn nói trên dựa trên những chuyên mục chiêm tinh từ nhiều tạp chí khác nhau. Sau đó ông đưa chúng cho sinh viên đọc, nói rằng mỗi người nhận được một bản đánh giá căn cứ theo cá nhân. Trung bình, các sinh viên chấm điểm bản mô tả tính cách của họ ở mức 4,3 trên 5, nghĩa là họ coi độ chính xác lên đến 86%. Thí nghiệm này được lặp lại hàng trăm lần trong các thập niên sau và kết quả vẫn gần giống hệt.

Rất có thể bạn cũng chấm đoạn văn trên 4 hoặc 5 điểm. Người ta có xu hướng xác nhận mình có nhiều đặc điểm giống với bản mô tả mang tính phổ thông như vậy. Khoa học gọi xu hướng này là *hiệu ứng Forer* (hoặc "hiệu ứng Barnum"). *Hiệu ứng Forer* lý giải vì sao khoa học nhảm lại vẫn có tín đồ - chẳng hạn như chiêm tinh, trị liệu chiêm tinh, nghiên cứu chữ viết tay, phân tích nhịp sinh học, bói chỉ tay, bói bài tarot, và nói chuyện với người chết.

Vậy đằng sau *hiệu ứng Forer* có gì? Trước tiên, phần lớn các thông tin trong đoạn văn của Forer phổ quát đến nỗi chúng hiện diện tất cả mọi người: "Đôi khi bạn thực sự nghi ngờ hành động của mình." Làm gì có ai không như vậy cơ chứ? Thứ hai, chúng ta có xu hướng tiếp nhận những lời tán thưởng chẳng hề đúng với chúng ta: "Bạn tự hào về tư duy độc lập của mình." Hiển nhiên rồi! Ai mà lại nhìn nhận bản thân như một kẻ ba phải thiếu suy nghĩ cơ chứ? Thứ ba, ở đây cũng có vai trò của *hiệu ứng đặc-điểm-tích-cực*: bài viết không hàm chứa một chút thông tin tiêu cực nào; nó chỉ đơn thuần miêu tả con người chúng ta, mặc dù thiếu vắng một số tính cách cũng là một phần không kém quan trọng để tạo nên một con người. Thứ tư, còn có cha đẻ của mọi sai lầm tư duy, chính là *thành kiến chứng thực*: chúng ta nhận về bất cứ điều gì giống với sự tự nhìn nhận bản thân và loại bỏ tất

cả những thứ khác một cách vô thức. Thứ còn lại sẽ là một bản mô tả tính cách hợp lý.

Những mưu mẹo mà các nhà chiêm tinh và bói chỉ tay có thể sử dụng cũng đều được các chuyên gia tư vấn và các nhà phân tích chứng khoán tận dụng: “Chứng khoán có tiềm năng tăng điểm lớn, ngay cả trong một môi trường vô cùng cạnh tranh. Công ty thiếu đòn bẩy cần thiết để thực hiện trọn vẹn những ý tưởng từ đội ngũ phát triển. Ban quản trị gồm những người có bề dày kinh nghiệm trong ngành; tuy nhiên, có nhiều dấu hiệu cho thấy thói quan liêu. Xem qua báo cáo lời lãi có thể thấy ta có thể còn tiền để tích lũy. Chúng tôi khuyên quý công ty tập trung sát sao hơn nữa vào các nền kinh tế mới nổi để chiếm giữ thị phần trong tương lai.” Nghe cũng đúng, phải không?

Làm sao để bạn chấm điểm năng lực của một chuyên gia như vậy - như một nhà chiêm tinh học chẳng hạn? Hãy chọn hai mươi người và bí mật gán cho mỗi người một con số. Hãy yêu cầu ông ta mô tả đặc điểm từng người và rồi viết đánh giá vào tờ ghi chú. Để đảm bảo danh tính những người đó được giữ kín, họ sẽ không được biết con số của mình. Sau đó, mỗi người sẽ nhận được một bản copy của tất cả những tờ ghi chú. Chỉ khi phần lớn người tham gia nhận ra được bản mô tả về “chính họ”, mới có khả năng là nhà chiêm tinh có tài năng thực sự. Tôi thì vẫn đang chờ đợi đây.

65

LÀM TÌNH NGUYỆN CHỈ HOÀI CÔNG

Ảo tưởng tình nguyện

Jack, một tay nhiếp ảnh, luôn tất bật từ thứ Hai đến thứ Sáu. Theo phân công của các tạp chí thời trang, anh dành thời gian ở Milan, Paris, và New York, và không ngừng tìm kiếm những cô gái xinh đẹp nhất, những thiết kế độc đáo nhất, và điều kiện ánh sáng hoàn hảo nhất. Anh được nhiều người biết đến, và có thu nhập cao ngất ngưởng: dễ dàng có được 500 đô la mỗi giờ. "Thu nhập đó chẳng kém gì một luật sư thương mại," anh khoe khoang với đám bạn, "và thứ tôi có trước ống kính của mình trông tuyệt hơn hẳn bất cứ ông chủ nhà băng nào."

Jack có một cuộc sống đáng ghen tị, nhưng dạo gần đây anh trở nên triết lý hơn. Dường như có gì đó đã chen ngang giữa anh và thế giới thời trang. Sự ích kỷ của ngành này bỗng làm anh chán ghét. Đôi khi anh nằm trên giường, nhìn trân trân lên trần nhà, và cảm thấy thèm khát công việc nào đó ý nghĩa hơn. Anh muốn được làm việc quên mình một lần nữa, muốn đóng góp gì đó cho thế giới, dù chỉ là một sự đóng góp nhỏ bé.

Một ngày nọ, chuông điện thoại của anh reo. Người gọi là Patrick, một bạn học cũ, hiện là chủ tịch một câu lạc bộ bảo vệ chim địa phương: "Thứ Bảy tới chúng tớ có một buổi vận động xây nhà lồng dành cho chim thường niên. Chúng tớ đang tìm kiếm người tình nguyện xây nhà lồng cho các loài chim bị đe dọa tuyệt chủng. Sau đó chúng tớ sẽ đặt chúng ở trong rừng.

Cậu có thời gian chứ? Chúng tớ sẽ gặp nhau lúc tám giờ sáng. Qua trưa một chút là xong việc thôi."

Jack nên nói gì nếu anh thực sự nghiêm túc muốn tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn? Đúng vậy đấy, anh nên từ chối đề nghị trên. Tại sao? Jack kiếm được 500 đô la mỗi giờ. Một người thợ mộc thì chỉ kiếm được 50 đô la. Sẽ là có lý hơn rất nhiều nếu anh đi chụp ảnh thêm một giờ rồi sau đó thuê một thợ mộc chuyên nghiệp trong sáu tiếng để làm ra những căn nhà lồng cho chim có chất lượng tốt (mà vốn dĩ Jack sẽ không thể nào làm được). Trừ đi thuế má, anh còn có thể hiến tặng phần chênh lệch (200 đô la) cho câu lạc bộ chim. Làm như vậy, anh sẽ đóng góp nhiều hơn rất nhiều so với việc tự mình cầm cưa và xắn tay áo.

Tuy nhiên, khả năng cao là Jack sẽ đến thật sớm vào thứ Bảy tới để xây nhà cho lũ chim. Các nhà kinh tế gọi đây là *ảo tưởng tình nguyện*. Đây là một hiện tượng phổ biến: hơn một phần tư *người* Mỹ tình nguyện hiến quỹ thời gian của mình. Nhưng điều gì khiến việc đó là thiếu khôn ngoan? Một trong những vấn đề là nếu Jack chọn việc tự xây một vài cái nhà chim, anh tước đi công việc của một người thợ. Làm việc lâu hơn một chút và hiến tặng một phần thu nhập của mình là cách đóng góp thiết thực nhất mà Jack có thể làm. Công việc tình nguyện thực tế chỉ có ích khi anh có thể tận dụng tay nghề của mình. Nếu như câu lạc bộ chim đang lên kế hoạch làm một cuộc vận động gây quỹ qua thư và cần hình ảnh chuyên nghiệp, Jack có thể hoặc là tự chụp ảnh, hoặc là làm việc thêm một tiếng để thuê một thợ ảnh hàng đầu khác làm và hiến tặng phần tiền còn lại.

Đến đây chúng ta lại chạm đến một chủ đề phức tạp là chủ nghĩa quên mình. Liệu hành động quên mình có tồn tại không, hay nó chỉ giúp ve vuốt cái tôi của chúng ta? Mặc dù niềm mong mỏi giúp đỡ cộng đồng thúc đẩy

nhiều tình nguyện viên, nhưng lợi ích cá nhân cũng đóng vai trò quan trọng, chẳng hạn việc học hỏi kỹ năng, tích lũy kinh nghiệm và mối quan hệ. Bỗng nhiên chúng ta chẳng còn hành động quên mình hoàn toàn nữa. Thực chất, nhiều tình nguyện viên tham gia vào cái được cho là "hạnh phúc cá nhân", mà lợi ích của nó đôi khi chẳng liên quan gì đến nguyên cớ thực sự. Nói, bất kỳ ai được hưởng lợi ích hoặc cảm thấy dù chỉ một chút xíu thỏa mãn khi làm tình nguyện thì không phải một người làm việc hoàn toàn quên mình.

Vậy như thế có nghĩa Jack là một anh chàng ngốc nếu xuất hiện với chiếc búa trên tay vào sáng thứ Bảy chăng? Không hẳn vậy. Có một nhóm người miễn nhiễm với *ảo tưởng tình nguyện*: người nổi tiếng. Nếu Bono, Kate Winslet, và Mark Zuckerberg chụp ảnh đang xây nhà chim, làm sạch cái bãi biển loang lổ dầu, hoặc đào đất cứu các nạn nhân động đất, họ mang đến một sự đóng góp vô giá: phổ biến rộng rãi vấn đề. Do đó, Jack cần phải đánh giá khắt khe xem liệu anh có đủ nổi tiếng để làm cho sự tham gia của mình xứng đáng hay không. Cả tôi và bạn cũng nên như vậy: nếu thiên hạ không ngoái đầu lại khi họ đi qua bạn trên phố, cách tốt nhất để đóng góp là giúp đỡ tài chính thay vì làm một công việc mà chúng ta thiếu tay nghề.

66

VÌ SAO BẠN LÀ NÔ LỆ CỦA CẢM XÚC

Tự nghiêm cảm xúc

Bạn nghĩ sao về lúa mì biến đổi gen? Đây là một vấn đề phức tạp. Bạn không muốn trả lời quá vội vàng. Một cách tiếp cận hợp lý sẽ là nên cân nhắc riêng rẽ những mặt lợi và hại của công nghệ gây tranh cãi này. Hãy viết ra những lợi ích có thể có, cân nhắc tầm quan trọng của những lợi ích đó, sau đó nhân chúng với khả năng sẽ xảy ra. Làm vậy, bạn sẽ có một danh sách các giá trị dự kiến. Tiếp đó, hãy làm tương tự với mặt có hại. Lên danh sách tất cả những điểm bất lợi, ước lượng thiệt hại tiềm tàng, và nhân chúng với khả năng có thể xảy ra. Tổng lợi trừ đi tổng hại sẽ ra giá trị kỳ vọng chuẩn. Nếu nó lớn hơn không, bạn ủng hộ lúa mì biến đổi gen. Nếu con số nhỏ hơn không, bạn phản đối nó. Hẳn là bạn đã từng nghe về phương pháp này rồi. Đây gọi là "giá trị kỳ vọng", và nó có mặt trong hầu hết lý luận về lý thuyết ra quyết định. Nhưng có khả năng bạn chẳng bao giờ mất công tiến hành cách đánh giá như vậy cả. Và chắc chắn, không một giáo sư viết giáo trình nào dùng phương pháp này để chọn bạn đời.

Sự thật là, chẳng ai dùng phương pháp này để đưa ra quyết định cả. Trước hết, chúng ta không có đủ trí tưởng tượng để lên danh sách tất cả những mặt lợi và hại khả dĩ. Những mặt lợi hại ấy bị giới hạn bởi những gì nảy ra trong tâm trí; chúng ta chỉ có thể nghĩ đến những gì đã chứng kiến theo kinh nghiệm khiêm tốn của mình. Thật khó mà tưởng tượng ra được

một cơn bão thế kỷ nếu như bạn mới chỉ ba mươi tuổi. Thứ hai là, việc tính toán những khả năng nhỏ là bất khả bởi chúng ta không có đủ dữ liệu về các sự kiện hiếm khi xảy ra. Khả năng xảy ra càng nhỏ, thì chúng ta càng có ít dữ liệu và tỷ lệ mắc lỗi càng cao - một hệ quả tàn nhẫn. Thứ ba, não bộ của chúng ta không được cấu thành để tính toán theo cách đó. Chúng tốn thời gian và công sức - điều chúng ta chẳng thích thú gì. Trong quá khứ tiến hóa của chúng ta, bất kỳ ai suy nghĩ quá lâu đều biến mất vào sau hàm răng của dã thú. Chúng ta là hậu duệ của những người ra quyết định nhanh chóng, và những quyết định này dựa trên những lối tắt trong tâm thức gọi là *tự nghiệm*.

Một trong những hình thức tự nghiệm phổ biến nhất là *tự nghiệm cảm xúc*. Cảm xúc là một hình thức phán xét thoáng qua: một điều gì đó bạn thích hoặc không thích. Chẳng hạn, từ "phát súng" đem đến một cảm giác tiêu cực. Từ "sang trọng" tạo ra một cảm xúc tích cực. Chính tính bốc đồng một chiều mang tính tự phát đó ngăn cản bạn xem xét rủi ro và lợi ích như những biến độc lập đúng với bản chất của chúng. Thay vào đó, *tự nghiệm cảm xúc* gộp cả rủi ro lẫn lợi ích vào một rọ.

Cảm xúc của bạn đối với các vấn đề như năng lượng nguyên tử, rau hữu cơ, trường tư thục, hay xe gắn máy quyết định mức độ rủi ro và lợi ích của chúng. Nếu bạn thích điều gì đó, bạn tin rằng rủi ro là nhỏ hơn còn lợi ích thì lớn hơn mức thực tế. Nếu bạn không thích điều gì đó, thì ngược lại. Rủi ro và lợi ích dường như phụ thuộc lẫn nhau. Nhưng dĩ nhiên, về thực chất chúng độc lập với nhau.

Đáng chú ý hơn: giả sử bạn sở hữu một chiếc xe Harley-Davidson. Nếu như bạn đọc được một nghiên cứu báo cáo rằng lái chiếc xe này mạo hiểm hơn bạn vốn nghĩ, trong vô thức bạn sẽ điều chỉnh cách chấm điểm các lợi

ích, cho rằng việc lái xe thậm chí còn đem lại "cảm giác tự do mãnh liệt hơn".

Vậy thì một cảm xúc sơ khai, tự phát được hình thành như thế nào? Các nhà nghiên cứu tại Đại học Michigan chiếu một trong ba hình ảnh lướt qua trước mắt những người tham gia thí nghiệm trong khoảng thời gian chưa đến 1% giây: một gương mặt mỉm cười, một gương mặt giận dữ và một hình ảnh trung tính. Những người này sau đó phải cho biết liệu họ có thích một ký tự tiếng Hoa được lựa chọn ngẫu nhiên hay không (họ không nói tiếng Hoa). Hầu hết đều thích những ký tự xuất hiện ngay lập tức tiếp sau gương mặt cười. Vậy là những yếu tố tưởng như không quan trọng lại tác động đến cảm xúc của chúng ta. Đây là một ví dụ khác cho thấy vai trò của một yếu tố không quan trọng. Hai nhà nghiên cứu David Hirschleifer và Tyler Shumway đã kiểm nghiệm mối liên hệ giữa lượng nắng buổi sáng và biến động hằng ngày trên thị trường của hai mươi sáu giao dịch chứng khoán lớn trong giai đoạn từ 1982 đến 1997. Họ phát hiện ra một mối liên hệ thoạt nghe giống như một câu châm ngôn của nhà nông: nếu như buổi sáng có nắng, hôm đó thị trường chứng khoán sẽ tăng. Không phải lúc nào cũng thế, nhưng thường là vậy. Khó mà tin được rằng ánh mặt trời lại có thể đem lại hàng triệu đô. Nhưng hiển nhiên ánh sáng mặt trời có hiệu ứng giống như một gương mặt cười vậy.

Cho dù có thích hay không, thì chúng ta cũng là con rối của cảm xúc. Chúng ta đưa ra các quyết định phức tạp dựa trên cảm xúc của mình, chứ không phải tư duy. Trái ngược hẳn với những ý định tốt đẹp nhất của mình, chúng ta vẫn cứ thay câu hỏi "Tôi nghĩ sao về chuyện này" bằng câu hỏi "Tôi cảm thấy ra sao về chuyện này". Vậy nên, hãy cười lên! Tương lai của bạn phụ thuộc cả vào đó.

67

HÃY NGỜ VỰC NIỀM TIN CỦA CHÍNH BẠN

Ảo tưởng nội quan

Bruce làm trong ngành kinh doanh vitamin. Bố ông sáng lập công ty vào thời thực phẩm bổ sung chưa trở thành một sản phẩm được sử dụng phổ biến; muốn sử dụng phải có chỉ định của bác sĩ. Khi Bruce tiếp quản công ty vào những năm đầu thập niên 1990, nhu cầu tăng lên chóng mặt. Bruce ngay lập tức nắm bắt thời cơ và vay những khoản tiền rất lớn để mở rộng sản xuất. Ngày nay, ông là một trong những người thành công nhất trong ngành này và là chủ tịch của một hiệp hội các nhà sản xuất vitamin quốc gia. Từ thuở thơ ấu, hiếm có ngày nào ông không uống ít nhất ba viên vitamin tổng hợp. Một nhà báo từng hỏi ông liệu chúng có hiệu quả gì không. Ông đáp: "Tôi chắc chắn là có." Bạn có tin ông hay không?

Tôi có một câu hỏi khác cho bạn: hãy nghĩ đến một ý tưởng bạn chắc chắn đến một trăm phần trăm: chẳng hạn như giá vàng sẽ tăng trong năm năm tới. Hay có thể là Chúa trời có tồn tại. Có thể tay nha sĩ của bạn đang thu phí quá cao. Cho dù niềm tin đó là gì, hãy viết nó ra trong một câu. Bạn có tin chính mình hay không?

Tôi cá là bạn coi niềm tin của mình xác đáng hơn niềm tin của Bruce, phải không nhỉ? Đây là lý do: niềm tin của bạn là một quan sát nội tâm, trong khi niềm tin của Bruce là một quan sát của người khác. Nói thẳng ra,

bạn có thể nhìn sâu vào trong tâm hồn mình, chứ không thể làm vậy với tâm hồn ông ta.

Trong trường hợp của Bruce, bạn có thể sẽ nghĩ: "Thôi nào, hiển nhiên ông ta tin rằng vitamin là bổ dưỡng vì điều đó có lợi cho ông ta. Dù sao thì của cải và địa vị xã hội của ông ta phụ thuộc cả vào sự thành công của công ty. Ông ta buộc phải duy trì một truyền thống gia đình. Suốt cuộc đời ông ta đã uống những viên vitamin, nên ông ta sẽ không bao giờ thừa nhận rằng uống thứ đó chỉ tổ phí thời gian." Tuy nhiên, đối với bạn, đây lại là một câu chuyện khác: bạn đã soi chiếu nội tâm bên trong rồi. Bạn hoàn toàn khách quan.

Thế nhưng những suy nghĩ nội tâm ấy thuần khiết và trung thực đến mức nào? Nhà tâm lý học người Thụy Điển Petter Johannson đã cho những người tham gia thí nghiệm nhìn lướt qua hai bức chân dung ngẫu nhiên và yêu cầu họ lựa chọn gương mặt nào hấp dẫn hơn. Sau đó ông cho họ xem cận cảnh tấm hình được yêu thích hơn và yêu cầu họ mô tả những đặc điểm hấp dẫn nhất. Tuy nhiên, ông đã khéo léo tráo đổi hai tấm hình. Phần lớn người tham gia không nhận ra được và tiếp tục giải thích chi tiết vì sao họ lại thích tấm ảnh ấy. Kết quả của nghiên cứu là: nội quan không đáng tin cậy. Khi chúng ta mò mẫm trong nội tâm, chúng ta tự nghĩ ra các phát hiện.

Niềm tin rằng suy tư nội tâm cho ta sự thật hoặc sự chính xác được gọi là *ảo tưởng nội quan*. Hiện tượng này không chỉ mang tính ngụy biện. Bởi lẽ chúng ta quá tự tin về niềm tin của mình, chúng ta trải qua ba phản ứng khi ai đó không có chung quan điểm với chúng ta. Phản ứng 1: giả định về sự thiếu kiến thức. Người kia hẳn là không có đủ thông tin cần thiết. Nếu anh ta biết điều bạn biết, anh ta hẳn sẽ có cùng ý kiến. Các nhà hoạt động

chính trị suy nghĩ theo lối này: họ tin rằng mình thuyết phục người khác thông qua khai sáng. Phản ứng 2: giả định về sự ngu dốt. Người kia có đủ thông tin cần thiết, nhưng đầu óc y kém phát triển. Y không có khả năng rút ra kết luận hiển nhiên. Nói cách khác, y là một tên ngốc. Phản ứng này đặc biệt phổ biến với những kẻ quan liêu muốn bảo vệ đám khách hàng "ngu ngốc" khỏi chính họ. Phản ứng 3: giả định về sự ác ý. Gã kia có đủ thông tin cần thiết - hắn thậm chí còn hiểu được cuộc tranh luận này - nhưng hắn cố tình gây hấn. Hắn có dụng ý xấu. Đây là cách nhiều lãnh đạo tôn giáo và các tín đồ đối xử với những kẻ không tin vào tôn giáo của họ: nếu họ không đồng ý, họ ắt là nô lệ của quỷ sứ!

Kết luận: Không gì thuyết phục hơn niềm tin của chính bạn. Chúng ta tin rằng nội quan giúp chúng ta khám phá ra sự hiểu biết chân thực về bản thân. Rủi thay, nội quan chủ yếu lại là sự thêu dệt tiềm ẩn hai mối nguy hiểm: thứ nhất, *ảo tưởng nội quan* dẫn đến những dự báo thiếu chính xác về tình trạng tâm lý trong tương lai. Tin tưởng quan sát nội tâm quá mức và quá lâu có thể có ngày khiến bạn bị giội cho một gáo nước lạnh. Thứ hai, chúng ta tin rằng nội quan của mình đáng tin cậy hơn nội quan của người khác, tạo ra một thứ ảo tưởng rằng bản thân ta vượt trội hơn họ. Cách chữa trị: hãy tập phê phán bản thân nghiêm khắc hơn. Hãy nhìn nhận những quan sát nội tâm của bạn với cùng sự ngờ vực mà bạn dành cho những tuyên bố của một nhân vật ngẫu nhiên nào đó. Hãy trở thành nhà phê bình khắt khe nhất của chính bạn.

68

VÌ SAO BẠN NÊN ĐỐT CHÁY NHỮNG CON THUYỀN

Khi không biết nói không

Ngay kế giường tôi, hai tá sách chất cao ngất ngưởng.

Tôi đã lật giở tất cả chúng nhưng lại không thể nào đọc dứt điểm một cuốn nào cả. Tôi biết đọc sách hời hợt như thế sẽ không giúp tôi tiếp thu một chút kiến thức thực sự nào, dù tôi có dành ra bao nhiêu tiếng đồng hồ, và đáng lẽ mỗi lần tôi nên tập trung đọc hết một cuốn sách thì hơn. Thế nhưng vì sao tôi vẫn cứ đọc song song cả hai mươi tư cuốn sách?

Tôi biết một người đàn ông đang hẹn hò với ba người phụ nữ. Anh ta yêu cả ba cô và có thể tính chuyện lập gia đình với bất kỳ cô nào trong đó. Tuy nhiên, anh ta không có đủ can đảm để chọn một cô bởi như thế nghĩa là anh ta sẽ phải chia tay với hai cô còn lại mãi mãi. Nếu anh ta quyết định không chọn ai cả, thì anh ta vẫn còn ba lựa chọn. Nhược điểm của nó là anh ta sẽ không thể xây dựng một mối quan hệ nào thực chất cả.

Vào thế kỷ III trước Công nguyên, tướng Hạng Vũ mang quân băng sông Trường Giang để giao chiến với nhà Tần. Trong khi quân lính đang say ngủ, ông ra lệnh đốt cháy toàn bộ chiến thuyền. Hôm sau ông liền bảo họ: "Giờ các ngươi chỉ có một lựa chọn: hoặc là đánh để thắng hoặc là chết." Bằng cách hủy bỏ lựa chọn rút quân, ông hướng sự tập trung của quân sĩ vào điều duy nhất quan trọng: cuộc chiến. Nhà chinh phạt người Tây Ban Nha

Cortés đã sử dụng phương pháp khích quân này vào thế kỷ XVI. Sau khi đổ bộ vào bờ biển phía Đông Mexico, ông tự đánh chìm thuyền của mình.

Hạng Vũ và Cortés là hai trường hợp đặc biệt. Những người thường như chúng ta làm mọi cách để duy trì số lựa chọn tối đa mà mình có. Các giáo sư tâm lý học Dan Ariely và Jiwoong Shin chứng minh sức mạnh của thứ bản năng này bằng cách dùng một trò chơi vi tính. Người chơi bắt đầu với 100 điểm, và trên màn hình trước mặt họ, xuất hiện ba cánh cửa - một cửa đỏ, một cửa xanh thẫm, và một cửa xanh lá. Cứ mở một cửa là mất một điểm, nhưng bước vào một phòng thì có thể tích lũy thêm nhiều điểm hơn. Những người chơi phản ứng một cách logic: họ tìm căn phòng tích được nhiều điểm nhất và trú ở đó suốt cả lượt chơi. Ariely và Shin bèn thay đổi quy định. Nếu không mở các cánh cửa trong vòng mười hai bước, chúng sẽ bị thu nhỏ lại trên màn hình và cuối cùng thì biến mất. Người chơi liền ráo riết đi từ cửa này sang cửa khác để tìm đường đến tất cả những kho báu tiềm năng. Việc làm kém hiệu quả này đồng nghĩa là họ ghi được ít hơn 15% số điểm so với trước đó. Người tổ chức liền bổ sung thêm chiêu mới: mở cửa bây giờ lấy mất ba điểm. Sự lo lắng lại thể hiện: người chơi cứ thế lãng phí điểm số bằng cách mở tất cả các cánh cửa. Ngay cả khi họ biết được có bao nhiêu điểm ẩn sau mỗi căn phòng, thì vẫn không có gì thay đổi. Hy sinh các lựa chọn là một cái giá mà họ không sẵn sàng trả.

Vì sao. chúng ta lại hành xử một cách vô lý đến vậy? Bởi vì mặt trái của cách xử sự đó không phải lúc nào cũng hiển nhiên. Trên các thị trường tài chính, mọi thứ đều rõ ràng: lựa chọn một cổ phiếu đòi hỏi bạn trả giá. Không có lựa chọn nào là không phải đánh đổi. Tuy nhiên, trong hầu hết các lĩnh vực khác, dường như các lựa chọn đều không phải trả giá. Nhưng đó chỉ là ảo tưởng. Chúng luôn luôn đi kèm một cái giá, nhưng nhãn giá

thường bị ẩn đi và không thể nhìn thấy được: mỗi quyết định đều ngốn mất năng lượng tinh thần và thời gian quý báu để suy ngẫm và sống. Các CEO nghiên cứu mọi khả năng có thể để mở rộng công ty cuối cùng thường sẽ không chọn gì cả. Các công ty đặt mục tiêu phục vụ mọi phân khúc khách hàng cuối cùng thì chẳng phục vụ được ai. Những người bán theo đuổi mọi khách hàng sẽ chẳng đạt được một thương vụ nào.

Chúng ta bị ám ảnh với việc có được càng nhiều lựa chọn một lúc càng tốt, không bỏ sót một thứ gì, và luôn đón nhận mọi thứ. Tuy nhiên, điều đó có thể dễ dàng hủy diệt thành công. Chúng ta phải học cách từ bỏ. Một chiến lược kinh doanh về cơ bản chính là lời tuyên bố sẽ *không* tham gia vào việc gì đó. Hãy theo đuổi một phương châm sống tương tự một chiến lược kinh doanh: viết ra những gì bạn sẽ *không* theo đuổi trong cuộc sống. Nói cách khác, hãy ra quyết định có tính toán để bỏ qua những khả năng nhất định và khi một lựa chọn xuất hiện, hãy cân nhắc nó dựa trên danh sách không-theo-đuổi của bạn. Cách này không chỉ giúp bạn tránh được rắc rối mà còn tiết kiệm cho bạn vô khối thời gian suy nghĩ. Hãy suy nghĩ thật thấu đáo một lần, rồi chỉ việc tham khảo danh sách của bạn thay vì phải ra quyết định mỗi khi có một cánh cửa hé mở. Hầu hết các cánh cửa đều không đáng để bạn bước vào, ngay cả khi nó trông có vẻ dễ mở đến thế nào.

69

BỎ QUA THỨ MỚI LẠ

Chứng cuồng cái mới

Thế giới này sẽ như thế nào trong năm mươi năm nữa? Cuộc sống hằng ngày của bạn sẽ như thế nào? Xung quanh bạn sẽ có những vật dụng gì?

Những người tự hỏi câu hỏi ấy năm mươi năm về trước đã có những ý tưởng cao xa về việc "tương lai" sẽ như thế nào: đường cao tốc trên trời. Những thành phố trông như những thế giới thủy tinh. Những con tàu hình viên đạn uốn lượn giữa những tòa nhà chọc trời lập lòe. Chúng ta sẽ sống trong những buồng kén bằng nhựa, làm việc ở những thành phố dưới nước, đi nghỉ trên Mặt trăng, và ăn thức ăn ở dạng viên nén. Chúng ta sẽ không thụ thai nữa; mà thay vào đó sẽ chọn trẻ con từ các tờ ca-ta-lô. Những người bạn thân thiết nhất của chúng ta sẽ là các robot, sẽ không còn cái chết, và lúc đó chúng ta hẳn là đã chuyển từ xe đạp sang động cơ phản lực cá nhân từ lâu.

Nhưng hượm chút nào. Hãy nhìn quanh xem. Bạn đang ngồi trên một chiếc ghế, được phát minh từ thời Ai Cập cổ đại. Bạn mặc chiếc quần ra đời từ năm ngàn năm trước và được các bộ lạc German chỉnh sửa cho phù hợp từ khoảng năm 750 trước Công nguyên. Ý tưởng về đôi giày da của bạn xuất hiện từ kỷ băng hà cuối cùng. Các giá sách của bạn được làm bằng gỗ, một trong những vật liệu xây dựng cổ xưa nhất trên thế giới. Trong bữa tối, bạn

dùng nĩa, một vật dụng siêu phàm được ưa chuộng có từ thời La Mã, để đút những miếng thịt và rau vào miệng. Không có gì thay đổi hết.

Vậy thế giới sẽ như thế nào trong năm mươi năm nữa? Trong cuốn sách mới nhất của mình, *Khả năng cải thiện nghịch cảnh*[26], Nassim Taleb đưa ra một manh mối: giả sử hầu hết các loại công nghệ đã tồn tại suốt năm mươi năm qua sẽ phục vụ chúng ta thêm nửa thế kỷ nữa. Và lại giả sử công nghệ trong thời gian gần đây không còn thịnh hành trong vòng vài năm nữa. Tại sao vậy? Hãy nghĩ về những phát minh như về các giống loài vậy: thứ gì đã trụ được qua nhiều thế kỷ đổi mới hẳn sẽ tiếp tục trụ lại trong tương lai. Công nghệ cũ đã chứng tỏ được điều này; nó sở hữu tính logic cố hữu ngay cả khi không phải lúc nào chúng ta cũng hiểu nó. Nếu một điều gì đó đã trụ vững qua nhiều thời đại, thì nó hẳn là có giá trị. Hãy ghi nhớ điều này vào lần bạn tham dự một cuộc họp bàn về chiến lược sắp tới. Năm mươi năm trong tương lai sẽ còn nhiều điểm tương đồng với ngày hôm nay. Dĩ nhiên, bạn sẽ còn chứng kiến sự ra đời của nhiều dụng cụ hào nhoáng và máy móc thần kỳ. Nhưng hầu hết đều có tuổi thọ ngắn.

Khi nghĩ về tương lai, chúng ta chú trọng quá nhiều đến những phát minh kiểu vị-ngon-trong-tháng và những "ứng dụng siêu phàm", mà lại không đánh giá đúng mức vai trò của công nghệ truyền thống. Trong thập niên 1960, du hành vũ trụ đang là mốt, và chúng ta tưởng tượng mình sẽ được tham quan sao Hỏa. Thập niên 1970 là thời kỳ của nhựa, thế là chúng ta mơ mộng xem mình sẽ bài trí căn nhà trong suốt của mình như nào. Taleb, người sử dụng những ví dụ về công nghệ cũ và mới nói trên, đã đưa ra thuật ngữ về hiện tượng này: *chứng cuồng cái mới*, tức sự mê cuồng những thứ mới mẻ và bóng bẩy.

[26] *Anti fragile*.

Trước đây, tôi từng đồng cảm với nhóm "người tiếp nhận" đầu tiên, những kẻ không thể sống thiếu chiếc iPhone đời mới nhất. Tôi từng nghĩ họ đi trước thời đại. Giờ thì tôi thấy họ thật vô lý và đều là nạn nhân của một chứng bệnh: *chứng cuồng cái mới*. Đối với họ, một sáng chế mới có mang lại những lợi ích hữu hình hay không vốn chẳng mấy quan trọng; sự mới mẻ mới là điều quan trọng.

Vì vậy đừng tùy tiện khi dự đoán tương lai. Bộ phim *Chuyến du hành không gian*[27] của Stanley Kubrick sẽ cho thấy vì sao bạn không nên như vậy. Bộ phim được sản xuất năm 1968 này dự đoán rằng vào thời điểm chuyển giao thiên niên kỷ, Hoa Kỳ sẽ có một thuộc địa với một nghìn cư dân trên Mặt trăng và rằng hãng hàng không Pan Am sẽ điều phối những chuyến bay di chuyển qua lại từ Trái đất lên đó. Với dự báo xa vời này, tôi đề nghị ta hãy theo quy tắc giải thích này: thứ gì đã trụ được trong X năm thì sẽ trụ được thêm X năm nữa. Taleb đánh cược rằng "bộ lọc rác của lịch sử" sẽ tách những thứ tầm phào ra khỏi những điều trọng đại. Tôi cũng ủng hộ vụ đánh cược đó.

[27] 2001: A Space Odyssey.

70

VÌ SAO TUYÊN TRUYỀN LẠI CÓ HIỆU QUẢ

Hiệu ứng ru ngủ

Trong Thế chiến II, quốc gia nào cũng sản xuất các bộ phim tuyên truyền. Chúng được tạo ra để khơi dậy vào đầu óc người dân, đặc biệt là binh lính, lòng nhiệt huyết dành cho tổ quốc, và nếu cần, thì thúc đẩy họ hy sinh mạng sống. Hoa Kỳ từng chi nhiều tiền cho công tác tuyên truyền tới mức Bộ Chiến tranh quyết định phải tìm hiểu xem liệu chi tiêu này có thực sự xứng đáng hay không. Nhiều nghiên cứu được thực hiện để điều tra xem các bộ phim ảnh hưởng tới những người lính bình thường như thế nào. Kết quả đưa ra thật đáng thất vọng: chúng không hề nâng cao chút xíu lòng nhiệt huyết của các binh sĩ đối với cuộc chiến.

Như thế có phải là vì chất lượng của các bộ phim quá tệ? Không hẳn. Thực ra, đó là vì binh sĩ đều hiểu rằng các bộ phim đó mang tính tuyên truyền, nên không tin vào thông điệp truyền tải trong bộ phim từ trước cả khi nó được công chiếu. Dẫu cho bộ phim có nói đến một luận điểm hợp lý hoặc làm cho khán giả rung động đi nữa thì điều đó cũng không làm nên thay đổi; nội dung của nó được xem là rỗng tuếch ngay từ đầu và bị gạt bỏ.

Chín tuần sau đó, điều không ngờ đã xảy ra. Các nhà tâm lý học đánh giá thái độ của binh sĩ một lần nữa. Kết quả: những ai đã xem bộ phim đều ủng hộ cuộc chiến hơn rất nhiều so với những người chưa xem nó. Rõ ràng, tuyên truyền vẫn cứ có hiệu quả.

Các nhà khoa học lúng túng về vấn đề này, đặc biệt là khi họ biết rằng tính thuyết phục của một lý luận thường giảm đi theo thời gian. Nó có một chu kỳ bán rã giống như một chất phóng xạ vậy. Hẳn là bạn từng có trải nghiệm này: giả sử bạn đọc một bài báo về lợi ích của phương pháp trị liệu bằng gen. Ngay sau khi đọc bài báo bạn liền nhất mực tin tưởng, nhưng sau một vài tuần, bạn còn chẳng nhớ vì sao mình lại tin. Sau khoảng một thời gian nữa cuối cùng chỉ còn vương lại một chút xíu lòng tin trong bạn.

Kỳ diệu thay, tuyên truyền lại có hiệu ứng ngược lại. Nếu nó tác động được đến ai đó, tác động này sẽ chi gia tăng theo thời gian. Vì sao? Nhà tâm lý học Carl Hovland, người chỉ đạo nghiên cứu cho Bộ Chiến tranh, gọi hiện tượng này là *hiệu ứng ru ngủ*. Cho đến nay, cách lý giải hợp lý nhất là trong ký ức của chúng ta, *nguồn gốc* của lý luận phai nhạt nhanh chóng hơn là bản thân lý luận đó. Nói cách khác, não bộ nhanh chóng quên đi nguồn phát thông tin (ví dụ từ Ban Tuyên truyền). Trong khi đó, bản thân thông điệp (nghĩa là chiến tranh là cần thiết và cao cả) thì phải mất nhiều thời gian mới phai nhạt hoặc thậm chí còn lưu lại mãi. Do đó, kiến thức gặt hái được từ một nguồn không đáng tin cậy theo thời gian càng tăng độ xác tín. Sự ngờ vực tan biến còn nhanh hơn bản thân thông điệp.

Tại Mỹ, càng ngày các cuộc tranh cử càng thường xuyên xoay quanh những quảng cáo ác ý, trong đó các ứng cử viên tìm cách bôi nhọ hồ sơ hoặc danh tiếng của nhau. Tuy nhiên, theo luật, mỗi quảng cáo chính trị phải tiết lộ đơn vị tài trợ để người ta hiểu rõ rằng đây là một thông điệp vận động. Mặc dù vậy, hàng loạt nghiên cứu chứng minh được rằng *hiệu ứng ru ngủ* vẫn có hiệu quả trong trường hợp này, đặc biệt là đối với những cử tri còn lưỡng lự. Người đưa tin dần dần rơi vào quên lãng, trong khi những buộc tội ác ý vẫn bám trụ.

Tôi từng tự hỏi làm sao quảng cáo lại có thể có hiệu quả. Bất kỳ ai biết tư duy logic hẳn đều nhận ra quảng cáo chỉ là quảng cáo, họ sẽ biết phân loại và bỏ qua chúng. Thế nhưng ngay cả khi bạn là một độc giả tinh tế và thông minh, thì không phải lúc nào bạn cũng giữ được sự tỉnh táo. Có khả năng là chỉ sau vài tuần, bạn sẽ chẳng còn nhớ mình đã đọc được thông tin nào đó từ một bài báo được nghiên cứu cẩn thận hay là một quảng cáo thương mại khôn ngoan nữa.

Vậy làm thế nào để kết liễu *hiệu ứng ru ngủ*? Thứ nhất, đừng chấp nhận bất kỳ lời khuyên nào không phải do bạn yêu cầu, ngay cả khi nó có vẻ thiện chí. Làm vậy, bạn tự bảo vệ mình trước sự thao túng ở mức độ nhất định. Thứ hai, hãy tránh xa những nguồn tin chứa quảng cáo như tránh dịch. Chúng ta hẳn là may mắn khi sách vở bây giờ (vẫn còn) chưa có quảng cáo! Thứ ba, hãy cố gắng nhớ nguồn của mọi lý luận mà bạn nghe được. Những quan điểm ấy là của ai? Tại sao họ lại suy nghĩ như vậy? Hãy xem xét vấn đề như một nhà điều tra đặt câu hỏi: Ai được hưởng lợi? (*Cui bono*?) Phải công nhận rằng làm được như vậy đòi hỏi nhiều công sức và sẽ khiến bạn đưa ra quyết định chậm hơn. Nhưng quyết định ấy đồng thời cũng được cải thiện.

71

VÌ SAO KHÔNG THỂ CÓ CUỘC ĐUA "SONG MÃ"

Mù phương án

Bạn lật giở một cuốn sách quảng cáo tung hô những lợi ích của tấm bằng MBA ở trường đại học đó. Bạn nhìn lướt qua các tấm ảnh chụp các tòa nhà có thường xuân bao phủ và những tổ hợp thể thao siêu hiện đại. Rải rác trong sách là những hình ảnh các cô cậu sinh viên thuộc nhiều chủng tộc khác nhau tươi cười, nhấn mạnh vào các thiếu nữ trẻ trung người Hoa và Ấn Độ, với vẻ mặt đầy quyết tâm. Ở trang cuối cùng bạn sẽ thấy một bảng tóm tắt minh họa giá trị tài chính của một tấm bằng MBA. Học phí 100.000 đô la sẽ dễ dàng được bù đắp lại nhờ khoản thu nhập phụ trội mà các cử nhân kiếm được trước khi họ nghỉ hưu: 400.000 đô la - sau thuế. Ai lại không muốn khoản tiền lên đến 300.000 đô la? Họa chăng chỉ có những kẻ mất trí.

Sai lầm. Một lý luận kiểu như vậy lấp liếm không chỉ một mà tới bốn lỗi tư duy. Thứ nhất là *ảo tưởng vóc dáng kình ngư*: các chương trình MBA thường thu hút những người đã có định hướng sự nghiệp vốn có khả năng cao sẽ giành được mức lương cao hơn mức trung bình ở một giai đoạn sự nghiệp nhất định. Ngay cả khi họ không có bằng MBA. Lỗi tư duy thứ hai: phải mất hai năm để lấy bằng MBA. Trong thời gian này bạn sẽ phải chịu mất đi nguồn thu nhập - giả sử là 100.000 đô la. Như vậy, thực tế là tấm bằng MBA tốn đến 200.000 đô la chứ không phải 100.000 đô la. Số tiền đó, nếu được

đầu tư tốt, có thể dễ dàng mang lại một nguồn thu nhập phụ trội mà chính cuốn sách quảng cáo hứa hẹn. Thứ ba, ước tính thu nhập của hơn 30 năm về sau là điều ngớ ngẩn. Ai mà biết được điều gì sẽ xảy ra trong ba thập kỷ tới? Cuối cùng, vẫn còn sự lựa chọn khác. Bạn không bị mắc kẹt giữa việc "học lấy bằng MBA" và "không học lấy MBA". Bạn có thể kiếm được một chương trình học khác ít tốn kém hơn rất nhiều mà đồng thời vẫn hỗ trợ được cho sự nghiệp của bạn. Lỗi tư duy thứ tư khiến tôi thích thú nhất. Hãy gọi đó là sự *mù phương án*: chúng ta hoàn toàn quên mất việc cân đo đong đếm giữa một lựa chọn có sẵn với lựa chọn khác tốt hơn hẳn.

Hãy xem xét ví dụ trong lĩnh vực tài chính này: giả sử bạn có một ít tiền trong tài khoản tiết kiệm, và bạn xin ý kiến tư vấn của nhà môi giới đầu tư. Anh ta giới thiệu một trái phiếu sẽ giúp bạn kiếm được 5% lãi. "Nó tốt hơn rất nhiều so với mức 1% mà ông sẽ có được bằng cách gửi tiết kiệm," anh ta chỉ ra như vậy. Vậy nên mua trái phiếu đó sẽ hiệu quả hơn? Chúng ta không biết. Sẽ là sai lầm khi chỉ cân nhắc hai phương án. Để đánh giá đầy đủ các phương án, bạn sẽ phải so sánh lựa chọn mua trái phiếu đó với tất cả những phương án đầu tư khác, sau đó chọn ra phương án tốt nhất. Đây là cách nhà đầu tư số một Warren Buffet làm việc: "Với mỗi lựa chọn chúng ta lại so sánh với lựa chọn tốt thứ hai có thể có vào bất kỳ thời điểm nào - ngay cả khi điều đó đồng nghĩa với việc làm nhiều hơn chính công việc mà chúng ta đang làm."

Không giống với Warren Buffet, các chính khách thường mắc bẫy *mù phương án*. Giả sử thành phố của bạn đang lên kế hoạch xây dựng một sân thể thao trên một mảnh đất bỏ hoang. Nhóm ủng hộ lý luận rằng người dân sẽ được hưởng lợi từ sân thể thao này nhiều hơn là một mảnh đất trống - cả về mặt cảm xúc lẫn tài chính. Thế nhưng so sánh như vậy là sai lầm. Họ

nên so sánh giữa việc xây dựng sân thể thao đó với những ý tưởng xây dựng khác - ví dụ như xây dựng một trường học, một trung tâm nghệ thuật biểu diễn, một bệnh viện, hay một lò đốt công nghiệp. Họ cũng có thể bán mảnh đất đó rồi mang số tiền ấy đi đầu tư hoặc làm giảm số nợ công của thành phố.

Thế còn bạn? Bạn có thường bỏ qua các phương án hay không? Giả sử bác sĩ phát hiện ra một khối u sẽ giết chết bạn trong vòng năm năm tới. Ông ta đề nghị bạn tiến hành một cuộc phẫu thuật phức tạp, mà nếu thành công, sẽ giúp loại bỏ khối u đó hoàn toàn. Tuy nhiên, quá trình này hết sức mạo hiểm, với khả năng sống sót chỉ là 50%. Bạn sẽ quyết định thế nào? Bạn cân nhắc các lựa chọn: chắc chắn chết trong năm năm hay là có khả năng chết ngay tuần sau ở mức 50%. Lại *mù phương án*! Có thể vẫn còn có một loại hình phẫu thuật khác mà bệnh viện của bạn không có nhưng một bệnh viện trong cùng thành phố lại cung cấp. Ca phẫu thuật đó có thể không loại bỏ hoàn toàn được khối u kia, nhưng sẽ làm chậm đi sự phát triển của nó, lại an toàn hơn nhiều và cho phép bạn sống thêm mười năm. Ai mà biết được, có khi trong mười năm ấy lại chẳng xuất hiện một phép trị liệu tinh vi hơn nữa nhằm triệt tiêu các loại khối u?

Điểm mấu chốt là: nếu bạn thấy khó mà đưa ra được quyết định, thì hãy nhớ rằng có nhiều lựa chọn hơn là "không mổ" hoặc "mổ với rủi ro cao". Hãy quên chuyện bị dồn vào đường cùng đi và mở to mắt để nhìn ra những lối đi khác tốt đẹp hơn.

72

VÌ SAO TA CÔNG KÍCH KẺ TUỔI TRẺ TÀI CAO

Thiên kiến so sánh với người khác

Khi một trong những cuốn sách của tôi đứng đầu danh sách bán chạy nhất, nhà xuất bản liền nhờ tôi một việc. Một người tôi quen sơ sơ có cuốn sách đang mấp mé lọt vào top 10, và nhà xuất bản tin rằng một lời bình luận từ tôi có thể tạo ra bước đột phá cần thiết cho cuốn sách.

Tôi luôn cảm thấy ngạc nhiên là những lời chứng nhận ngắn gọn như vậy lại có thể có hiệu quả. Ai cũng biết rằng chỉ những nhận xét tích cực mới có thể xuất hiện trên bìa sách. (Cuốn sách bạn đang cầm trên tay không phải là ngoại lệ.) Một độc giả có lý trí nên bỏ qua lời khen tặng hoặc ít nhất xem xét nó bên cạnh các ý kiến phê bình, vốn luôn luôn có thể được tìm thấy ở những nơi nào đó khác. Tuy nhiên, tôi cũng đã viết nhiều lời chứng nhận cho các cuốn sách khác, có điều chúng không phải dành cho các tựa sách cạnh tranh với sách của tôi. Tôi đắn đo suy nghĩ: chẳng phải viết một lời khen tặng cho cuốn này giống như tự bắn vào chân mình hay sao? Tại sao tôi lại phải giúp một người có thể sẽ sớm cạnh tranh vị trí dẫn đầu với mình? Vừa suy nghĩ về câu hỏi đó, tôi liền nhận ra ảnh hưởng của *thiên kiến so sánh với người khác* - nghĩa là, xu hướng từ chối giúp đỡ những người có thể sẽ làm tốt hơn bạn, dù việc đó làm cho bạn chẳng khác gì một kẻ ngốc sau này.

Viết lời khen ngợi sách là một ví dụ vô hại của *thiên kiến so sánh bản thân với người khác*. Tuy nhiên, hiện tượng này lại thực nguy hại trong giới học thuật. Mục tiêu của mọi nhà khoa học chính là xuất bản càng nhiều bài viết càng tốt trong các tạp chí khoa học chuyên ngành uy tín nhất. Qua thời gian, bạn tạo dựng được tên tuổi, và không bao lâu sau các biên tập viên nhờ bạn đánh giá bài viết của các nhà khoa học khác. Sau cùng, thường chỉ có hai hoặc ba chuyên gia quyết định cái gì được xuất bản trong một lĩnh vực cụ thể. Sẵn nói chuyện đó, điều gì sẽ xảy ra nếu như một nhà nghiên cứu trẻ gửi đến một bài báo gây chấn động khiến cho toàn giới học thuật ngỡ ngàng và đe dọa soán ngôi của các bậc lão làng? Họ sẽ đánh giá bài viết đó đặc biệt gắt gao. Đây chính là ví dụ vô cùng điển hình của *thiên kiến so sánh bản thân với người khác*.

Nhà tâm lý học Stephen Garcia và các đồng sự miêu tả trường hợp của một người đoạt giải Nobel ngăn cản một đồng nghiệp trẻ đầy triển vọng ứng tuyển vào một công việc tại trường đại học "của ông ta". Việc làm này nhất thời có vẻ là khôn ngoan, nhưng sau này nó lại phản tác dụng. Điều gì xảy ra khi thần đồng trẻ tuổi đó tham gia vào nhóm nghiên cứu khác và thể hiện tài năng ở đó - chẳng phải chắc chắn là anh ta sẽ tước đoạt vị trí hàng đầu thế giới của viện nghiên cứu già cỗi kia sao? Garcia cho rằng *thiên kiến so sánh bản thân với người khác* có thể chính là nguyên do hiếm khi nhóm nghiên cứu nào giữ được vị trí hàng đầu trong nhiều năm liên tiếp.

Thiên kiến so sánh bản thân với người khác cũng là một vấn đề đáng lo ngại trong các công ty khởi nghiệp. Guy Kawasaki từng là "nhà truyền giáo chính" tại Apple trong bốn năm. Ngày nay ông là một nhà đầu tư vốn mạo hiểm và tư vấn cho các doanh nghiệp. Kawasaki nói: "Các tay chơi hạng A thuê người còn giỏi hơn chính họ. Mặc dù vậy, có thể thấy rõ là các tay chơi

hạng B chỉ thuê những tay chơi hạng C để có thể cảm thấy mình giỏi giang hơn, còn các tay chơi hạng C thì chỉ thuê những kẻ hạng D. Nếu bạn bắt đầu thuê các tay chơi hạng B, đừng trách Steve [Jobs] kêu ca về nạn 'chảy máu chất xám' ở tổ chức của bạn." Nói cách khác, thuê những tay chơi hạng B thì cuối cùng bạn sẽ chỉ còn lại các tay hạng Z. Lời khuyên là: hãy thuê những người giỏi hơn bạn, nếu không bạn sẽ sớm phải chủ trì một nhóm kém cỏi. Thứ hiệu ứng gọi là Duning-Kruger ứng với các tay chơi hạng Z: những kẻ kém tài có khả năng thiên phú là không nhìn ra năng lực yếu kém của mình. Họ tự huyễn hoặc rằng mình là siêu sao, và điều này thậm chí còn khiến họ mắc thêm nhiều lỗi tư duy khác, từ đó tạo ra một vòng luẩn quẩn xói mòn nguồn tài năng qua thời gian.

Trong lúc trường học bị đóng cửa vì đại dịch khoảng năm 1666-1667, Issac Newton lúc đó hai lăm tuổi đã đưa cho giáo sư của mình, Issac Barrow xem nghiên cứu mà anh tiến hành trong thời gian rảnh rỗi. Barrow ngay lập tức từ bỏ vị trí giáo sư của mình và đi theo học hỏi Newton. Thật là một cử chỉ cao quý. Một hành vi mẫu mực. Lần cuối cùng bạn nghe nói đến một vị giáo sư bỏ việc để nhường chỗ cho một ứng viên giỏi hơn là khi nào? Và lần cuối cùng bạn đọc được tin về một vị CEO từ bỏ chiếc ghế của mình khi ông ta nhận ra một người trong số hai mươi ngàn nhân viên của ông ta có thể làm công việc đó tốt hơn là khi nào?

Kết luận: Liệu bạn có hỗ trợ các cá nhân tài giỏi hơn bạn hay không? Phải thừa nhận rằng các ngôi sao đang lên nhất thời có thể đe dọa địa vị của bạn thật đấy, nhưng về lâu về dài, bạn chỉ có thể được hưởng lợi từ đóng góp của họ mà thôi. Đằng nào chẳng có những người khác vượt qua bạn vào một lúc nào đó. Cho đến lúc đó, bạn nên mua sách hay của các tác giả triển

vọng - và học hỏi từ họ. Đó là lý do cuối cùng tôi vẫn nhận viết lời chứng nhận cho các cuốn sách.

73

VÌ SAO ẤN TƯỢNG BAN ĐẦU THƯỜNG ĐÁNH LỪA TA

Hiệu ứng đi đầu và mới nhất

Cho phép tôi giới thiệu với bạn hai người đàn ông, Alan và Ben. Đừng suy nghĩ quá lâu, và hãy quyết định xem bạn yêu mến người nào hơn. Alan thông minh, chăm chỉ, bốc đồng, hay chỉ trích, ngang ngạnh, và hay ghen tị. Còn Ben thì lại hay ghen tị, ngang ngạnh, hay chỉ trích, bốc đồng, chăm chỉ, và thông minh. Bạn muốn bị kẹt trong thang máy với ai? Hầu hết mọi người sẽ chọn Alan, cho dù hai bản mô tả trùng khớp nhau hoàn toàn. Não bộ của bạn chú ý nhiều hơn đến các tính từ đầu tiên trong danh sách, khiến cho bạn nhận diện hai tính cách khác hẳn nhau. Alan thông minh và chăm chỉ. Ben lại hay ghen tị và ngang ngạnh. Những đặc điểm tính cách ban đầu lấn át những đặc điểm tính cách đi sau. Đây gọi là *hiệu ứng đi đầu*.

Nếu không có *hiệu ứng đi đầu*, người ta đã không trang trí các hội sở chính bằng các tiền sảnh lộng lẫy. Luật sư của bạn cũng sẽ vui vẻ gặp bạn trong đôi giày thể thao cũ mòn chứ không phải đôi giày oxford bóng lộn đẹp đẽ được thiết kế riêng.

Hiệu ứng đi đầu cũng gây ra những sai lầm thực tiễn. Người đoạt giải Nobel kinh tế Daniel Kahneman miêu tả cách ông thường chấm điểm các bài thi vào thời kỳ ông mới làm giáo sư. Ông làm theo cách mọi giáo viên vẫn làm - theo tuần tự: sinh viên 1 xong thì đến sinh viên 2 và cứ thế. Vậy

nghĩa là sinh viên nào trả lời những câu hỏi đầu một cách trơn tru gây được thiện cảm với ông, từ đó tác động đến cách ông chấm điểm những phần còn lại của bài thi. Vì thế, Kahneman thay đổi phương pháp và bắt đầu chấm điểm các câu hỏi riêng lẻ theo từng đợt - tất cả những câu trả lời cho câu hỏi một, sau đó là tất cả câu trả lời cho câu hỏi hai, và cứ như vậy. Như vậy, ông đã loại bỏ được *hiệu ứng đi đầu*.

Đáng tiếc, mẹo này không phải lúc nào cũng áp dụng được cho mọi tình huống. Chẳng hạn, khi tuyển dụng một nhân viên mới, bạn có nguy cơ gặp phải một người giỏi gây ấn tượng lúc ban đầu. Lý tưởng nhất khi phỏng vấn là bạn sắp xếp tất cả các ứng viên theo thứ tự và yêu cầu họ lần lượt trả lời cùng một câu hỏi.

Giả sử bạn là thành viên trong ban quản trị một công ty. Vấn đề cần bàn luận đã được đưa ra - một chủ đề mà bạn vẫn chưa có phán xét gì. Ý kiến đầu tiên mà bạn nghe sẽ có ý nghĩa quan trọng đối với đánh giá chung của bạn. Điều tương tự cũng ứng với những người tham gia khác, một thực tế mà bạn có thể khai thác: nếu như bạn có ý kiến, đừng ngại nói ra đầu tiên. Như vậy, bạn sẽ tác động đến các đồng nghiệp nhiều hơn và thu hút họ về phe của bạn. Tuy nhiên, nếu như bạn đang chủ trì một hội đồng, hãy luôn hỏi ý kiến người tham gia theo thứ tự ngẫu nhiên sao cho không ai có lợi thế hay bất lợi.

Hiệu ứng đi đầu không phải lúc nào cũng là nguồn cơn của một vấn đề; "hiệu ứng mới nhất" đối lập cũng có tác động. Một thông tin càng mới thì chúng ta càng dễ nhớ. Hiện tượng này xảy ra bởi vì ngăn lưu trữ ký ức ngắn hạn của chúng ta có rất ít không gian trống. Khi một thông tin mới được lưu trữ, một thông tin cũ bị loại bỏ để chừa chỗ cho nó.

Khi nào thì *hiệu ứng đi đầu* thế chỗ cho *hiệu ứng mới nhất*, hoặc ngược lại? Nếu bạn phải đưa ra một quyết định ngay lập tức dựa trên hàng loạt thứ "ấn tượng" (chẳng hạn như các phẩm chất, câu trả lời cho bài thi, vân vân), thì *hiệu ứng đi đầu* có tác động mạnh hơn. Nhưng nếu hàng loạt ấn tượng ấy đã được hình thành một thời gian, thì *hiệu ứng mới nhất* sẽ lấn át. Ví dụ, nếu như bạn nghe một bài diễn văn từ vài tuần trước, bạn sẽ nhớ luận điểm cuối cùng hoặc câu pha trò rõ ràng hơn những ấn tượng ban đầu.

Kết luận: Những ấn tượng ban đầu và gần nhất thường trội hơn, có nghĩa là phần nội dung nằm ở khoảng giữa chỉ có tác động yếu ớt tới chúng ta. Hãy cố gắng tránh đánh giá dựa trên ấn tượng ban đầu. Tôi cam đoan rằng chúng sẽ lừa gạt bạn, dù bằng cách này hay cách khác. Hãy cố đánh giá tất cả các khía cạnh một cách khách quan. Không dễ làm vậy, nhưng vẫn có cách. Chẳng hạn, trong các buổi phỏng vấn, cứ năm phút tôi lại ghi chú các ưu, nhược điểm một lần và sau đó tính toán mức trung bình. Bằng cách này, tôi chắc chắn là những thứ "ở giữa" cũng được xem xét nhiều như lời chào và lời tạm biệt.

74

VÌ SAO MÓN NHÀ LÀM LUÔN LÀ NHẤT

Hội chứng NIH[28]

Trình độ nấu nướng của tôi khá là khiêm tốn, và vợ tôi biết điều này. Tuy nhiên, thi thoảng tôi cũng chế ra được một món có thể tạm gọi là ăn được. Vài tuần trước, tôi mua một ít cá bơn. Quyết tâm thoát khỏi lối mòn của các loại nước xốt quen thuộc, tôi bèn chế ra một loại mới - một kết hợp liều lĩnh của rượu trắng, hạt hồ trăn bóc vỏ, mật ong, vỏ cam xát, và một chút giấm thơm. Vừa nếm món nước xốt này, vợ tôi liền đẩy con cá bơn nướng sang rìa đĩa và bắt đầu nạo bỏ lớp nước xốt, vừa làm vừa mỉm cười ảo não. Tôi thì ngược lại, tôi không cho là nó tệ đến thế. Dù cho tôi có cố giải thích cặn kẽ rằng cô ấy sẽ bỏ lỡ một sáng tạo đột phá như thế nào, thì biểu cảm của vợ tôi vẫn chẳng hề thay đổi.

Hai tuần sau, chúng tôi lại ăn cá bơn. Lần này thì vợ tôi nấu. Cô ấy làm hai loại nước xốt. Loại đầu tiên là nước xốt ngon lành beurre blanc, loại thứ hai làm theo một công thức mới của một đầu bếp Pháp hàng đầu. Loại thứ hai có mùi vị thật kinh khủng. Sau đó, cô ấy thú nhận rằng đó hoàn toàn không phải là một món của Pháp mà là của Thụy Sĩ: chính là kiệt tác tôi đã làm hai tuần trước! Cô ấy đánh bẫy tôi. Tôi thì đã mắc phải *hội chứng NIH*, vốn huyễn hoặc chúng ta rằng những gì mình tự làm là nhất.

[28] Trong bản tiếng Anh là “not invented here syndrome” - một hiện tượng xã hội trong đó một ý tưởng hoặc một sản phẩm... không được chấp nhận vì nó do người

khác hoặc công ty khác đưa ra.

Hội chứng NIH khiến bạn mê mẩn những ý tưởng của chính mình. Nó không chỉ đúng với nước xốt cá, mà còn đúng với mọi loại giải pháp, ý tưởng kinh doanh, và các sáng chế. Các công ty có xu hướng đánh giá cao những ý tưởng nội bộ hơn ý tưởng của những kẻ ngoài cuộc, ngay cả khi xem xét một cách khách quan thì thực tế lại không cho thấy điều đó. Gần đây tôi ăn trưa với vị giám đốc điều hành của một công ty chuyên về phần mềm cho các hãng bảo hiểm y tế. Ông kể với tôi chuyện bán phần mềm cho các khách hàng tiềm năng khó đến thế nào, mặc dù phần mềm của hãng dẫn đầu thị trường về dịch vụ, an ninh, và tính năng. Bởi phần lớn các nhân viên bảo hiểm đều tin rằng giải pháp tốt nhất là những gì họ tự xây dựng nội bộ trong suốt ba mươi năm qua. Một vị CEO khác lại kể với tôi chuyện thuyết phục được các nhân viên ở hội sở chính chấp nhận các giải pháp do những chi nhánh ở xa đề xuất khó khăn ra sao.

Khi người ta cùng hợp tác để giải quyết vấn đề rồi tự mình đánh giá các ý tưởng, *hội chứng NIH* ắt sẽ có ảnh hưởng. Do đó, chia các đội ra làm hai nhóm là điều hợp lý. Nhóm thứ nhất đưa ra ý tưởng, nhóm thứ hai đánh giá chúng, và ngược lại. Chúng ta có xu hướng đánh giá các ý tưởng kinh doanh của chính chúng ta là sẽ thành công hơn ý tưởng của những người khác. Sự tự tin này tạo nên nền tảng của tình thần doanh nhân thành đạt nhưng đồng thời cũng lý giải cho mức lợi nhuận thường ở mức thâm hại của các công ty khởi nghiệp.

Nhà tâm lý học Dan Ariely đã đo lường *hội chứng NIH* như sau. Trong bài blog viết cho tạp chí *New York Times*, Ariely yêu cầu độc giả giải đáp sáu vấn đề, chẳng hạn như "Các thành phố làm thế nào để giảm lượng nước tiêu thụ mà không phải viện đến luật pháp?" Độc giả phải đưa ra đề xuất của mình và đánh giá tính khả thi của tất cả những ý tưởng được đề xuất. Họ đồng

thời cũng phải nói cụ thể thời gian và số tiền họ sẽ đầu tư vào từng ý tưởng. Cuối cùng, họ bị giới hạn chỉ được sử dụng một danh sách năm mươi từ cho sẵn, để đảm bảo rằng mọi người đưa ra những câu trả lời gần như tương tự nhau. Mặc dù vậy, phần đông đánh giá chính câu trả lời của họ là quan trọng hơn và dễ ứng dụng hơn của người khác, mặc dù các câu trả lời được đưa ra là gần như nhau.

Ở cấp độ xã hội, *hội chứng NIH* gây hậu quả nghiêm trọng. Chúng ta bỏ qua những ý tưởng sắc sảo chỉ đơn giản vì chúng bắt nguồn từ các nền văn hóa khác. Tại Thụy Sĩ, nơi mỗi bang đều có quyền lực nhất định, một tiểu bang đã không chịu thông qua quyền bỏ phiếu cho phụ nữ; đến mức phải chờ đến phán quyết của tòa án liên bang vào năm 1990 thì luật mới thay đổi - một trường hợp kinh điển của *hội chứng NIH*. Hoặc hãy xem xét loại bùng binh giao thông hiện đại, với các yêu cầu kỹ thuật rõ ràng, được các kỹ sư vận tải người Anh thiết kế vào thập kỷ 1960 và rồi được xây dựng khắp nước Anh. Vậy nhưng phát minh làm giảm ùn tắc giao thông này chỉ đến được Hoa Kỳ và châu Âu lục địa sau hơn ba mươi năm đầy những nghi ngờ và chống đối. Ngày nay chỉ riêng nước Pháp cũng đã có hơn ba mươi ngàn bùng binh, thứ mà người Pháp ngộ nhận là phát minh của nhà thiết kế nên quảng trường Ngôi Sao.

Kết luận: Chúng ta đều say sưa với ý tưởng của riêng mình. Để tỉnh táo lại, thi thoảng bạn hãy lùi lại một bước, và đánh giá tính thực tiễn của những ý tưởng đó. Ý tưởng nào là thực sự xuất thần trong số các ý tưởng bạn đã có trong mười năm trở lại đây? Chính xác là vậy đấy.

75

LÀM THẾ NÀO ĐỂ HƯỞNG LỢI TỪ ĐIỀU KHÔNG TƯỞNG

Thiên nga đen

"Tất cả thiên nga đều có màu trắng." Trong nhiều thế kỷ, tuyên bố này là một chân lý. Mọi mẫu vật trắng đều củng cố lời khẳng định này. Một con thiên nga có màu khác ư? Thật khó mà hình dung nổi. Cứ thế cho đến năm 1697, khi Willem de Vlamingh trông thấy một con thiên nga đen lần đầu tiên trong cuộc thám hiểm châu Úc. Từ đó, thiên nga đen trở thành biểu tượng của điều không tưởng.

Bạn đầu tư tiền vào thị trường chứng khoán. Năm này sang năm khác, Dow Jones tăng rồi lại giảm từng chút một. Dần dần, bạn trở nên quen với sự tăng giảm nhẹ nhàng này. Thế rồi, bỗng nhiên, có một ngày như 19 tháng Mười năm 1987, thị trường chứng khoán tụt dốc 22%. Không hề có cảnh báo từ trước. Sự kiện này là một *Thiên nga đen*, như Nassim Taleb đã miêu tả trong cuốn sách cùng tên của ông.

Thiên nga đen là một sự kiện không thể lường trước có tác động khủng khiếp đến cuộc sống, sự nghiệp, công ty và đất nước của bạn. Có những *Thiên nga đen* tích cực và tiêu cực. Thiên thạch san phẳng mặt đất, Sutter phát hiện ra vàng ở California, sự sụp đổ của Liên bang Xô Viết, sự phát minh ra linh kiện bán dẫn, trình duyệt Internet, nhà độc tài của Ai Cập Mubarak bị lật đổ, và một cuộc gặp gỡ nào đó khác sẽ làm đảo lộn cuộc sống của bạn hoàn toàn - tất cả đều là *Thiên nga đen*.

Dù bạn có nghĩ về bộ trưởng Bộ Quốc phòng Mỹ Donald Rumsfeld như nào, thì tại một cuộc họp báo năm 2002, ông đã bày tỏ một triết lý với sự sáng suốt đến khó tin khi đưa ra nhận định sau đây: có những điều chúng ta biết ("cái đã biết"), có những điều chúng ta không biết ("biết cái không biết"), và cũng có những điều chúng ta không biết là chúng ta không biết ("không biết cái không biết").

Vũ trụ này rộng lớn đến nhường nào? Liệu Iran có vũ khí nguyên tử hay không? Mạng Internet làm chúng ta thông minh lên hay dốt nát đi? Đây là "biết cái không biết". Với nỗ lực đến một mức nào đó, chúng ta có thể hy vọng sẽ trả lời được chúng trong tương lai. Không giống với "không biết cái không biết". Không ai tiên liệu được chứng cuồng Facebook mười năm về trước. Đó là một *Thiên nga đen*.

Tại sao *Thiên nga đen* lại quan trọng? Dù nghe có vẻ ngớ ngẩn nhưng đó là bởi chúng sẽ đột ngột xuất hiện với tần suất ngày càng nhiều với xu hướng ngày một quan trọng hơn. Mặc dù chúng ta có thể lên kế hoạch cho tương lai, nhưng *Thiên nga đen* thường hủy hoại những kế hoạch được sắp đặt tốt nhất. Những vòng phản hồi và các tác động phi tuyến tính của não bộ tương tác với nhau tạo ra những kết quả không thể ngờ tới. Lý do: bộ não của chúng ta được cấu tạo giúp ích cho việc săn bắt và hái lượm. Trong thời kỳ Đồ đá, chúng ta hiếm khi phải đối mặt với bất kỳ điều gì thực sự khác thường. Con nai mà chúng ta đuổi theo đôi khi có thể nhanh hơn hoặc chậm hơn, đôi khi thì béo hơn hoặc gầy hơn. Mọi thứ dao động quanh mức trung bình ổn định.

Ngày nay thì khác. Chỉ với một cú đột phá, bạn có thể tăng thu nhập của mình lên mười ngàn lần. Hãy cứ thử hỏi Larry Page, Usain Bolt, George Soros, J. K. Rowling, hoặc Bono xem. Những khối tài sản khổng lồ như vậy

chưa từng có trước đây; và quy mô tới hạn của những khối tài sản này vẫn còn chưa được biết đến. Chỉ trong thời đại gần đây nhất của lịch sử loài người chuyện này mới khả thi - do đó các vấn đề của chúng ta gắn liền với những viễn cảnh cực đoan nhất. Vì những khả năng không thể nào là âm, đồng thời các quá trình tư duy của chúng ta cũng dễ dàng mắc lỗi, bạn nên nghĩ rằng khả năng xảy ra của mọi thứ đều lớn hơn không.

Vậy thì, chúng ta có thể làm gì? Hãy đặt mình vào hoàn cảnh mà bạn có thể cưỡi trên lưng một con *Thiên nga đen* tích cực (cho dù nó khó xảy ra thế nào). Hãy trở thành một nghệ sĩ, nhà sáng chế, hoặc một doanh nhân với một sản phẩm có khả năng nhân rộng. Còn nếu bạn đi bán thời gian của mình (ví dụ như là người làm thuê, nha sĩ, hoặc nhà báo), thì bạn chỉ có thể chờ đợi một bước đột phá trong vô vọng. Nhưng nếu bạn cảm thấy buộc phải tiếp tục làm những công việc nói trên, hãy né tránh nơi đầy rẫy *Thiên nga đen* tiêu cực. Nghĩa là: hãy tránh xa nợ nần, đầu tư tiền tiết kiệm một cách dè dặt, và làm quen với một tiêu chuẩn sống khiêm nhường - cho dù cú đột phá ngoạn mục trong đời bạn có đến hay không đi nữa.

76

KIẾN THỨC LÀ KHÔNG THỂ CHUYỂN GIAO

Lệ thuộc chuyên môn

Viết sách về tư duy thấu suốt mang đến nhiều lợi ích. Các lãnh đạo doanh nghiệp và nhà đầu tư mời tôi đến thuyết trình với khoản thù lao hậu hĩnh. (Thật tình, tự thân chuyện này cũng thể hiện sự xét đoán sai lầm của họ: mua sách rẻ hơn rất nhiều.) Trong một buổi hội thảo y tế, đã có một chuyện như sau xảy ra với tôi. Tôi đang nói chuyện về hiện tượng *phớt lờ tỷ lệ cơ bản* và minh họa bằng một ví dụ trong ngành y: ở một bệnh nhân bốn mươi tuổi, cơn đau nhói ở ngực là một (trong số các) biểu hiện chỉ ra các vấn đề về tim mạch hoặc tình trạng căng thẳng. Tình trạng căng thẳng thần kinh thì phổ biến hơn rất nhiều (với tỷ lệ cơ bản cao hơn), vậy trước tiên bác sĩ nên kiểm tra xem bệnh nhân có bị căng thẳng hay không. Chuyện này là hết sức hợp lý, và các bác sĩ hiểu được ngay tắp lự. Thế nhưng khi tôi sử dụng một ví dụ trong lĩnh vực kinh tế, hầu hết người nghe đều do dự.

Điều tương tự xảy ra khi tôi nói chuyện với các nhà đầu tư. Nếu tôi dùng các ví dụ về tài chính để minh chứng các tư duy sai lầm, hầu hết đều nắm được ngay lập tức. Tuy nhiên, nếu như tôi lấy ví dụ trong ngành sinh học, nhiều người không thể hiểu được. Kết luận: có kiến thức trong một ngành không có nghĩa là hiểu biết được một ngành khác. Hiệu ứng này gọi là *lệ thuộc chuyên môn*.

Vào năm 1990, Harry Markowitz nhận giải Nobel kinh tế cho học thuyết về "lựa chọn danh mục đầu tư". Học thuyết này mô tả cấu thành tối ưu của một danh mục đầu tư, có xem xét đến rủi ro và triển vọng lợi nhuận. Thế nhưng với chính danh mục đầu tư của Markowitz - tức là cách ông ta đầu tư tiền tiết kiệm của mình dưới dạng cổ phiếu và trái phiếu - thì ông ta chỉ đơn giản chọn cách phân phối 50-50: một nửa dưới dạng cổ phiếu, một nửa dưới dạng trái phiếu. Người đàn ông đoạt giải Nobel này không thể áp dụng chính quy trình đầy tài trí của mình vào cuộc sống của bản thân. Một trường hợp rành rành của *lệ thuộc chuyên môn*: ông không thể áp dụng kiến thức học thuật vào địa hạt cá nhân.

Một người bạn của tôi là gã ưa mạo hiểm hết chỗ nói, chuyên tay không leo trèo các vách núi hiểm và lao xuống từ đỉnh núi trong bộ đồ bay cánh dơi (*wingsuit*). Tuần trước anh ta giảng giải với tôi vì sao khởi nghiệp lại là điều nguy hiểm: không bao giờ có thể loại trừ khả năng phá sản. "Cá nhân tôi thà phá sản còn hơn là chết," tôi bèn đáp lại. Nhưng anh ta chẳng thèm hiểu logic, của tôi.

Là một tác giả viết sách, tôi nhận ra việc chuyển các kỹ năng sang một lĩnh vực mới là điều khó đến thế nào. Với tôi, việc xây dựng cốt truyện cho các tiểu thuyết và sáng tạo nhân vật là điều dễ như bỡn. Một trang giấy trắng trống trơn không làm tôi nao núng. Nhưng một căn hộ trống trơn lại là chuyện khác. Trong lĩnh vực trang trí nội thất, tôi có thể cho tay vào túi đứng trong phòng suốt mấy tiếng đồng hồ mà không nghĩ ra được một ý tưởng nào.

Kinh doanh cũng có vô vàn những trường hợp *lệ thuộc chuyên môn*. Một công ty phần mềm tuyển dụng được một người bán hàng tiêu dùng giỏi. Vị trí mới làm thui chột những tài năng của anh ta; chuyển các kỹ năng bán

sản phẩm sang bán dịch vụ là rất khó. Tương tự, một người thuyết trình xuất sắc trong một nhóm nhỏ rất có thể sẽ thất bại khi số người nghe lên đến một trăm người. Hoặc một nhà quảng bá sản phẩm đầy tài năng có thể được thăng chức lên vị trí giám đốc điều hành và bỗng nhiên nhận ra mình thiếu hẳn tính sáng tạo chiến thuật.

Với ví dụ về Markowitz, chúng ta thấy rằng rất khó để điều chuyển kiến thức từ địa hạt chuyên môn sang địa hạt cá nhân. Tôi biết nhiều vị giám đốc điều hành vốn là các nhà lãnh đạo đầy thu hút ở văn phòng nhưng lúc ở nhà lại vô cùng tẻ nhạt Tương tự, không dễ để tìm thấy một nghề nào nhiều kẻ đốt thuốc như ống khói nhà máy hơn trong lĩnh vực của những nhà tiên tri sức khỏe, tức là bác sĩ. Các sĩ quan cảnh sát thì bạo lực lúc ở nhà gấp đôi người thường. Tiểu thuyết của các nhà phê bình văn học thường nhận được phản hồi tệ hại nhất. Và, gần như ai cũng biết, cuộc hôn nhân của các nhà trị liệu cho những cặp đôi thường mong manh hơn hôn nhân của chính khách hàng của họ. Giáo sư toán học Persi Diaconis kể lại câu chuyện này: "Vài năm trước tôi đã thử quyết định xem mình có nên chuyển từ Stanford sang Harvard hay không. Tôi làm cho bạn bè phát chán vì cứ bàn mãi chuyện này không dứt. Cuối cùng, một người trong số họ nói: 'Cậu là một trong số những lý thuyết gia hàng đầu về việc ra quyết định. Có lẽ cậu nên lên danh sách cái được và mất rồi cố gắng tính toán kỹ lưỡng ích lợi mà cậu mong muốn.' Tôi buột miệng nói mà chẳng đắn đo suy nghĩ: 'Thôi nào Sandy, đây là chuyện nghiêm túc đớ'."

Thứ bạn giỏi trong một lĩnh vực khó mà áp dụng được cho một lĩnh vực khác. Khó nhất chính là áp dụng từ lĩnh vực học thuật vào cuộc sống - từ lý thuyết hợp lý sang thực tế khả thi. Hiển nhiên, cuốn sách này cũng vậy. Sẽ rất khó để áp dụng kiến thức từ những trang sách này vào cuộc sống hằng

ngày của bạn. Ngay cả đối với tôi, việc áp dụng chúng cũng rất khó. Trí tuệ sách vở không thể dễ dàng chuyển thành trí tuệ đường phố[29].

[29] Trong bản trong tiếng Anh là “street smart” - người có khả năng đánh giá tình huống trong thực tế.

77

ẢO TƯỞNG ĐỒNG MINH

Hiệu ứng nhất trí giả

Bạn thích âm nhạc của thập niên 1960 hay âm nhạc của thập niên 1980 hơn? Bạn nghĩ quảng đại quần chúng sẽ trả lời câu hỏi này ra sao? Hầu hết mọi người có xu hướng gán sở thích của mình cho người khác. Nếu họ yêu thích nhạc của thập niên 1960, họ sẽ mặc định cho rằng phần đông bạn bè đồng lứa của mình cũng vậy. Những người yêu thích nhạc của thập niên 1980 cũng như thế. Chúng ta thường xuyên cho rằng người khác cũng nhất trí với mình, với niềm tin rằng ai ai cũng suy nghĩ và có cảm giác giống hệt mình. Loại ảo tưởng này gọi là *hiệu ứng nhất trí giả*.

Lee Ross, nhà tâm lý học trường Stanford, phát hiện ra hiện tượng này vào năm 1977. Ông làm một tấm biển quảng cáo bánh sandwich ghi khẩu hiệu "Hãy đến ăn tại cửa hiệu của Joe" và yêu cầu một số sinh viên được lựa chọn ngẫu nhiên đeo nó đi quanh khuôn viên trường trong ba mươi phút. Họ cũng phải ước tính xem bao nhiêu sinh viên khác sẽ chịu làm việc này. Những người tuyên bố sẵn sàng đeo khẩu hiện cho rằng phần đông (62%) cũng sẽ đồng ý làm việc này. Ngược lại, những người lịch sự từ chối lại tin rằng hầu hết (67%) sẽ coi đây là một việc làm quá ngu ngốc. Trong cả hai trường hợp, các sinh viên đều hình dung mình thuộc về số đông.

Hiệu ứng nhất trí giả rất phát triển trong các nhóm lợi ích và các bè phái chính trị vốn luôn đánh giá quá cao sự ủng hộ của công chúng dành cho lý

tưởng của mình. Một ví dụ hiển nhiên là về hiện tượng trái đất nóng lên. Cho dù bạn cho rằng vấn đề này hệ trọng đến mức nào, bạn ắt phải tin rằng phần đông mọi người có cùng ý kiến với bạn. Tương tự, nếu các chính trị gia tự tin về kỳ bầu cử, thì đó không chỉ là niềm lạc quan mù quáng: họ không thể không đánh giá cao mức độ được tín nhiệm của mình.

Các nghệ sĩ thậm chí còn tệ hơn. Trong 99% các dự án âm nhạc mới, họ đều trông đợi mình sẽ đạt được thành công chưa từng có. Đây là một ví dụ của cá nhân tôi: tôi đã hoàn toàn tin tưởng rằng tiểu thuyết *Massimo Marini* của mình sẽ thành công vang dội. Tôi cứ nghĩ chí ít nó cũng phải thành công như các cuốn sách trước đây của mình, mà những cuốn trước được đón nhận rất tốt. Thế nhưng công chúng lại có quan điểm khác và thực tế chứng minh là tôi sai: lại là *hiệu ứng nhất trí giả*.

Đương nhiên, giới kinh doanh cũng dễ mắc phải những kết luận sai lầm y như vậy. Chỉ vì Phòng Nghiên cứu và Phát triển hết sức ưng ý với sự hấp dẫn của sản phẩm mà họ làm ra không có nghĩa là người tiêu dùng cũng sẽ nghĩ tương tự. Các công ty công nghệ đặc biệt dễ bị ảnh hưởng bởi hiệu ứng này. Các nhà sáng chế rất mực thích thú với những đặc điểm tinh vi ở sản phẩm họ làm ra và lầm tưởng rằng chứng cũng sẽ khiến khách hàng thích mê.

Hiệu ứng nhất trí giả còn thú vị vì một lý do khác nữa. Nếu mọi người không có cùng ý kiến với chúng ta, chúng ta bèn xếp họ vào nhóm "bất thường". Thí nghiệm của Ross cũng củng cố điều này: các sinh viên đeo tấm bảng quảng cáo xem những người từ chối là kênh kiệu và thiếu hài hước, trong khi nhóm kia cho rằng những kẻ đeo bảng vừa ngốc nghếch, vừa thích gây chú ý.

Có lẽ bạn vẫn còn nhớ ảo tưởng *bằng chứng xã hội*, ý niệm cho rằng một ý tưởng càng hay thì càng nhiều người tin vào nó. Vậy *hiệu ứng nhất trí giả* có giống với ảo tưởng đó hay không? Không hề. *Bằng chứng xã hội* là một chiến lược sinh tồn mang tính tiến hóa. Trong hàng trăm ngàn năm qua, việc theo số đông thường giúp chúng ta sống sót nhiều hơn là đứng độc lập một mình. Với *hiệu ứng nhất trí giả* thì chúng ta không bị tác động bởi những người ngoài cuộc. Dù thế, hiệu ứng này vẫn có một chức năng xã hội riêng, nên tiến hóa đã không loại trừ nó. Bộ não của chúng ta không được cấu thành để nhận ra chân lý; mà, mục tiêu của nó là làm sao để lại có càng nhiều con cháu càng tốt. Bất kỳ ai có vẻ dũng cảm và tự tin (nhờ vào *hiệu ứng nhất trí giả*) đều tạo ra một ấn tượng tích cực, thu hút được nhiều nguồn lực hơn hẳn, từ đó gia tăng cơ hội truyền lại nguồn gen của họ cho đời sau. Những kẻ hay ngờ vực thì chẳng gợi cảm bằng.

Kết luận: Hãy cứ cho rằng thế giới quan của bạn không chịu ảnh hưởng bởi đám đông. Hơn thế nữa: đừng nghĩ rằng những kẻ nghĩ khác mình là đồ ngốc. Trước khi bạn nghi ngờ họ, hãy tự vấn các giả định của chính mình.

78

BẠN LÚC NÀO CŨNG ĐÚNG

Bóp méo quá khứ

Winston Smith, một nhân viên văn phòng ba mươi chín tuổi ẻo lả, ủ ê, làm việc cho Bộ Sự thật. Công việc của anh ta là cập nhật những tài liệu và bài báo cũ sao cho chúng khớp với những diễn biến mới. Công việc này rất quan trọng. Sửa đổi lại quá khứ tạo ra ảo tưởng về tính xác thực và giúp chính phủ đảm bảo quyền lực tuyệt đối.

Sự xuyên tạc lịch sử đó, như chúng ta được chứng kiến trong tác phẩm kinh điển *1984* của George Orwell, vẫn tồn tại vững chắc trong thời buổi hiện nay. Có lẽ điều này sẽ khiến bạn bị sốc, nhưng trong đầu bạn cũng có một anh chàng Winston bé nhỏ đang viết nghệch ngoạc. Tệ hơn nữa: trong khi trong tiểu thuyết của Orwell, anh chàng Winston miễn cưỡng làm việc quần quật và cuối cùng nổi loạn để chống lại hệ thống, thì trong đầu bạn anh ta làm việc cực kỳ năng suất và tuân thủ những ý nguyện và mục đích của bạn. Anh ta sẽ không bao giờ đứng lên chống lại bạn. Anh ta biên tập các ký ức của bạn dễ như bỡn thậm chí lịch lãm nữa, đến nỗi bạn còn không nhận ra công việc anh ta làm. Vừa kín đáo vừa đáng tin cậy, anh chàng Winston ấy loại bỏ những quan điểm nhầm lẫn, cũ kỹ của bạn. Chúng cứ thế biến mất dần dần, và bạn bắt đầu tin rằng mình lúc nào cũng đúng.

Vào năm 1973, nhà khoa học chính trị Mỹ Gregory Markus yêu cầu ba nghìn người chia sẻ quan điểm của họ về các vấn đề chính trị gây tranh cãi,

chẳng hạn như hợp pháp hóa các loại ma túy. Các câu trả lời của họ đi từ "đồng ý hoàn toàn" đến "phản đối hoàn toàn". Mười năm sau, ông phỏng vấn họ một lần nữa về các chủ đề tương tự, đồng thời còn hỏi xem họ đã trả lời ra sao mười năm trước đây. Kết quả: câu trả lời năm 1973 mà họ nhớ lại gần như giống hệt với quan điểm hiện tại - và khác xa với những gì họ đưa ra năm xưa.

Nhờ điều chỉnh quan điểm quá khứ từ trong tiềm thức để khớp với quan điểm hiện tại, chúng ta né tránh bất kỳ bằng chứng nào về các sai lầm đáng xấu hổ. Đây là một chiến thuật ứng phó khôn ngoan vì cho dù chúng ta có mạnh mẽ đến thế nào, việc thừa nhận sai lầm là một việc rất khó khăn. Nhưng như thế thì rõ là ngớ ngẩn. Chẳng phải chúng ta nên hét tướng lên vui sướng mỗi khi nhận ra mình đã sai hay sao? Dù sao thì, thừa nhận như vậy cũng sẽ đảm bảo chúng ta sẽ không bao giờ lặp lại sai lầm lần thứ hai, và chắc chắn sẽ tiến bộ hơn. Thế nhưng chúng ta chẳng hề nhìn nhận nó như vậy.

Vậy có phải là não bộ chúng ta không lưu trữ một ký ức chính xác nào? Chắc chắn là không phải vậy rồi. Dù sao thì, bạn cũng có thể nhớ lại chính xác khoảnh khắc bạn gặp gỡ người bạn đời của mình như thể nó đã được chụp lại trong một bức ảnh vậy. Và bạn có thể nhớ chính xác bạn đã ở đâu vào ngày 11 tháng Chín năm 2001, khi bạn hay tin vụ tấn công khủng bố tại New York, phải không nào? Bạn nhớ được bạn đã nói chuyện với ai và cảm thấy như thế nào vào lúc đó. Ký ức của bạn về ngày 11 tháng Chín vẫn còn vô cùng sống động và chi tiết. Các nhà tâm lý học gọi đó là những "ký ức đèn nháy": những ký ức ấy rõ nét như là các tấm ảnh vậy.

Nhưng hóa ra không phải vậy. Những ký ức đèn nháy cũng bị lỗi y như là các hồi ức thông thường. Chúng là sản phẩm được tái dựng. Ulric Neisser,

một trong những người đi tiên phong trong lĩnh vực khoa học nhận thức, đã nghiên cứu ký ức đèn nháy: vào năm 1986, một ngày sau vụ nổ tàu con thoi *Challenger*, ông yêu cầu các sinh viên viết bài luận kể lại chi tiết phản ứng của họ. Ba năm sau, ông phỏng vấn họ một lần nữa. Chưa đến 7% dữ liệu mới khớp với những dữ liệu nhập ba năm trước. Thực tế thì, 50% ký ức là không chính xác ở hai phần ba ý, còn 25% thì không khớp ở bất kỳ chi tiết nào. Neisser chọn một trong những cặp bài viết mâu thuẫn đó và đưa cho người viết xem lại. Cô ấy bèn trả lời: "Tôi biết đây là chữ viết của mình, nhưng không đời nào tôi lại viết ra cái này được." Câu hỏi còn lại là: tại sao ký ức đèn nháy lại cho cảm giác chân thực đến vậy? Chúng ta vẫn còn chưa biết.

Ta có thể đoan chắc rằng một nửa những gì bạn còn nhớ là sai. Ký ức được chắp vá bởi những thông tin không chính xác, bao gồm những ký ức đèn nháy tưởng như hoàn hảo. Niềm tin của chúng ta vào chúng có thể là vô hại - hoặc nguy hiểm chết người. Hãy nghĩ đến việc lấy lời khai nhân chứng và phương pháp xếp hàng nhận dạng được sử dụng phổ biến như thế nào. Tin tưởng những lời khai đó mà không điều tra kỹ càng là liều lĩnh, ngay cả khi các nhân chứng khăng khăng rằng họ có thể dễ dàng nhận dạng thủ phạm nếu thấy lại.

79

VÌ SAO BẠN ĐỒNG CẢM VỚI ĐỘI BÓNG CỦA MÌNH

Thiên vị nội bộ

Khi tôi còn nhỏ, một Chủ nhật mùa đông điển hình thường diễn ra như sau: gia đình tôi ngồi trước ti vi xem một cuộc đua trượt tuyết. Bố mẹ tôi cổ vũ cho các tay trượt tuyết người Thụy Sĩ và muốn tôi cũng vậy. Tôi thì không hiểu vì sao phải quan trọng hóa đến vậy. Trước hết, tại sao họ lại phải trượt tuyết trên một ngọn núi trên hai mảnh ván? Trò này vô nghĩa chẳng kém gì việc vừa nhảy lò cò leo núi vừa tung hứng ba quả bóng và cứ 30 mét thì dừng lại để ném một khúc gỗ đi thật xa. Thứ hai, tại sao 1% của một giây lại được cho là chênh lệch? Theo lẽ thường thì khi người ta ở gần nhau đến vậy, họ là những tay trượt tuyết giỏi ngang nhau. Thứ ba, tại sao tôi lại phải cổ vũ cho những tay trượt người Thụy Sĩ? Tôi nào có họ hàng gì với bất kỳ ai trong số họ? Tôi không nghĩ vậy. Tôi thậm chí còn không biết họ nghĩ gì hay đọc gì, và nếu tôi sống cách biên giới Thụy Sĩ chỉ một, hai mét thì có lẽ tôi sẽ (buộc phải) cổ vũ cho một đội khác.

Điều này dẫn đến câu hỏi: việc đồng cảm với một nhóm - như một đội chơi thể thao, một chủng tộc, một công ty, một đất nước - liệu có phải là một lỗi tư duy hay không?

Suốt hàng ngàn năm, tiến hóa đã nhào nặn từng khuôn mẫu hành vi, bao gồm cả sở thích tham gia vào nhóm người nhất định. Trong quá khứ, việc tham gia vào hội nhóm là điều sống còn. Tự lực cánh sinh là gần như

bất khả. Khi người ta trở thành đồng minh, tất cả đều phải tuân theo cách hành xử chung. Cá nhân không thể nào thắng được tập thể. Những ai từ chối tham gia hội nhóm hoặc bị khai trừ thì không chỉ bị loại khỏi nhóm đó, mà còn bị loại bỏ khỏi nguồn gen. Chẳng lạ khi chúng ta là loài động vật có tính xã hội như vậy - bởi tổ tiên chúng ta vốn đã thế.

Các nhà tâm lý học đã điều tra nhiều hiệu ứng hội nhóm khác nhau. Chúng đều gộp vào nhóm *thiên vị nội bộ*. Trước hết, các nhóm thường hình thành dựa trên những tiêu chí nhỏ, thậm chí là vặt vãnh. Để thành lập một nhóm thể thao thì chỉ cần một nơi sinh ngẫu nhiên là đủ, còn trong kinh doanh thì đó là nơi bạn làm việc. Để kiểm chứng điều này, nhà tâm lý học người Anh Henri Tajfel chia một nhóm người không quen biết nhau thành các nhóm nhỏ khác nhau bằng cách tung đồng xu để chọn thành viên. Ông nói với thành viên của một nhóm rằng lý do là vì họ cùng thích một loại hình nghệ thuật giống nhau. Kết quả hết sức ấn tượng: mặc dù (a) họ không quen biết gì nhau, (b) họ được phân nhóm một cách ngẫu nhiên, và (c) họ chẳng am hiểu mấy về nghệ thuật, nhưng các thành viên đều cho rằng những người trong nhóm mình dễ mến hơn so với thành viên các nhóm khác. Thứ hai, bạn cảm thấy những người nằm ngoài nhóm của mình giống nhau hơn so với thực tế. Đây gọi là "thành kiến đồng nhất ngoài nhóm". Tư duy khuôn mẫu và thành kiến từ đó mà hình thành. Bạn đã bao giờ để ý thấy, trong các bộ phim khoa học viễn tưởng, chỉ có con người là có các nền văn hóa khác nhau, còn người ngoài hành tinh thì không có? Thứ ba, vì các nhóm thường hình thành dựa trên nền tảng các giá trị chung, nên các thành viên trong nhóm nhận được sự ủng hộ không tương xứng cho quan điểm cá nhân của họ. Sự lệch lạc này rất nguy hiểm, đặc biệt là trong công việc: nó dẫn đến chứng mù quáng tập thể đầy tai hại.

Các thành viên trong gia đình giúp đỡ nhau là điều dễ hiểu. Nếu bạn có chung một nửa số gen với anh chị em của mình, thì bạn quan tâm đến lợi ích của họ là điều tự nhiên. Thế nhưng có một thứ gọi là "giả thân thuộc". Nó kích thích những cảm xúc tương tự mà không cần quan hệ huyết thống. Những cảm xúc đó có thể dẫn đến sai lầm nhận thức ngớ ngẩn nhất trong mọi sai lầm: hy sinh tính mạng của bạn vì một nhóm ngẫu nhiên nào đó - còn được biết đến như là việc ra trận. Không phải ngẫu nhiên mà "đất mẹ" gọi đến tình máu mủ. Và chẳng phải tình cờ mà mục tiêu của mọi cuộc huấn luyện quân sự luôn là xây dựng "tình anh em" giữa các chiến sĩ.

Kết luận: Thành kiến và ghét bỏ là những phản ứng sinh học trước bất kỳ điều gì xa lạ. Gắn bó với một nhóm vốn là chiến lược sống còn trong suốt hàng trăm ngàn năm. Nhưng ngày nay thì không. Tự xem mình thuộc về một nhóm nào đó là bóp méo cách nhìn nhận thực tế của bạn. Nếu bạn bị đưa ra chiến trường, và bạn không đồng tình với mục đích của cuộc chiến ấy, hãy đào ngũ.

80

SỰ KHÁC NHAU GIỮA RỦI RO VÀ SỰ KHÔNG CHẮC CHẮN

Nỗi ác cảm đối với sự mơ hồ

Có hai cái hộp. Hộp A chứa 100 quả bóng: 50 quả đỏ và 50 quả đen. Hộp B cũng chứa 100 quả, nhưng bạn không biết có bao nhiêu quả đỏ và bao nhiêu quả đen. Nếu bạn không nhìn mà thò tay vào một trong hai chiếc hộp và lấy ra một quả đỏ, bạn sẽ giành được 100 đô la. Bạn sẽ chọn hộp nào? Số đông sẽ chọn hộp A.

Giờ hãy chơi lại, vẫn sử dụng hai cái hộp kể trên. Lần này, bạn sẽ thắng 100 đô la nếu lấy ra được một quả bóng đen. Giờ bạn sẽ chọn hộp nào? Khả năng cao là bạn sẽ lại chọn hộp A một lần nữa. Nhưng như vậy là không đúng logic! Lần đầu tiên, bạn tiên liệu là hộp B chứa ít bóng đỏ hơn (và nhiều bóng đen hơn), vì thế, theo lý trí, lần này bạn sẽ phải chọn hộp B mới phải!

Đừng lo! Bạn không phải là người duy nhất mắc lỗi này - ngược lại thì đúng hơn. Kết quả này được biết đến với tên gọi "nghịch lý Ellsberg" - theo tên của Daniel Ellsberg, một nhà tâm lý học từng làm việc ở Harvard. (Có thể bạn chưa biết, ông này đã tiết lộ những tài liệu tuyệt mật của Lầu Năm Góc với cánh báo chí, dẫn đến thất bại của tổng thống Nixon.) "Nghịch lý Ellsberg" cung cấp bằng chứng thực nghiệm chứng minh rằng chúng ta thiên vị những khả năng đã biết (hộp A) hơn là những khả năng chưa biết (hộp B).

Do đó chúng ta lại bàn đến chủ đề về rủi ro và sự không chắc chắn (hay là sự mơ hồ) và sự khác biệt giữa chúng. Rủi ro có nghĩa là ta đã biết được các khả năng. Không chắc chắn nghĩa là ta không biết được các khả năng xảy ra. Căn cứ vào mức độ rủi ro, bạn có thể lựa chọn đánh cược hay không. Thế nhưng khi nói đến sự không chắc chắn thì đưa ra quyết định khó khăn hơn nhiều. Hai từ "rủi ro" và "không chắc chắn" thường xuyên bị lẫn lộn với nhau chẳng khác nào hai loại cà phê "cappuccino" và "latte macchiato" vậy - với những hậu quả nghiêm trọng hơn nhiều. Bạn có thể tính toán rủi ro, nhưng không thể làm thế với sự không chắc chắn. Bộ môn khoa học 300 năm tuổi liên quan đến rủi ro được gọi là xác suất. Rất nhiều giáo sư nghiên cứu về rủi ro, nhưng không có một cuốn sách giáo trình nào viết về chủ đề "không chắc chắn". Vì lý do đó, chúng ta cố gắng nhét tính mơ hồ vào hạng mục rủi ro, nhưng nó lại không thực sự hợp lý. Hãy xem xét hai ví dụ: một ví dụ trong lĩnh vực y tế (nơi cách nhóm loại này tỏ ra hợp lý), và một ví dụ trong kinh tế (nơi sự phân loại này bộc lộ sự bất hợp lý).

Có hàng tỷ người trên trái đất này. Và cơ thể chúng ta không khác nhau quá nhiều. Chúng ta đều có một ngưỡng chiều cao giống nhau (không ai có thể cao đến 3 mét) và một ngưỡng tuổi thọ giống nhau (không ai sống đến 10.000 năm - hoặc chỉ sống trong vòng một phần nghìn giây). Hầu hết chúng ta đều có hai mắt, bốn van tim, ba mươi hai chiếc răng. Một giống loài khác sẽ xem chúng ta là thuần nhất - tức là giống nhau như cách chúng ta nhìn nhận loài chuột vậy. Vì lý do này, chúng ta mắc nhiều căn bệnh giống nhau và cũng hợp lý thôi nếu chẳng hạn như ai đó nói: "Nguy cơ chết vì ung thư của bạn là 30%." Ngược lại, lời khẳng định sau đây là vô nghĩa: "Khả năng đồng euro sẽ mất giá trong năm năm tới là 30%." Vì sao? Lĩnh vực kinh tế thuộc địa hạt không chắc chắn. Không hề có hàng tỷ loại tiền có

thể so sánh được mà chúng ta có thể tính toán các khả năng biến động từ lịch sử của chúng. Sự khác nhau giữa rủi ro và không chắc chắn cũng cho ta thấy sự khác nhau giữa bảo hiểm nhân thọ và hợp đồng hoán đổi rủi ro tín dụng. Hợp đồng hoán đổi rủi ro tín dụng là một chính sách bảo hiểm đề phòng rủi ro vỡ nợ cụ thể, khi mà một công ty nào đó không có khả năng chi trả. Trong trường hợp thứ nhất (bảo hiểm nhân thọ), rủi ro nằm trong phạm vi có thể tính toán được; trong trường hợp thứ hai (hoán đổi rủi ro tín dụng), chúng ta phải đối diện với sự không chắc chắn. Sự mơ hồ này góp phần tạo ra con hỗn loạn của cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008. Nếu bạn nghe thấy những cụm từ như "*nguy cơ* của siêu lạm phát là x%" hoặc "*rủi ro* đối với quyền sở hữu cổ phần của chúng ta là y", hãy bắt đầu lo đi là vừa.

Để tránh nhận định vội vàng, bạn phải học cách chấp nhận sự mơ hồ. Điều này thật sự khó và bạn không thể chủ động tác động lên nó được. Hạch hạnh nhân trong não bạn đóng một vai trò tối quan trọng. Đây là một vùng kích thước bằng một hạt đậu trong trung khu não chịu trách nhiệm xử lý ký ức và cảm xúc. Dựa trên cách nó được xây dựng như thế nào mà bạn có thể chấp nhận sự không chắc chắn dễ dàng hơn hay khó khăn hơn rất nhiều. Chí ít điều này thể hiện định hướng chính trị của bạn: bạn càng ghét bỏ sự không chắc chắn, bạn càng dễ bầu cử theo xu hướng bảo thủ. Quan điểm chính trị của bạn có cơ sở sinh học đầy thiên vị.

Dù sao đi nữa, bất cứ ai muốn suy nghĩ sáng suốt phải hiểu được sự khác biệt giữa rủi ro và không chắc chắn. Chúng ta chỉ có thể mong biết được các khả năng rõ ràng ở rất ít lĩnh vực: sòng bạc, tung đồng xu, và các cuốn sách giáo trình viết về xác suất. Thường thì chúng ta phải đối diện với sự mơ hồ đầy rắc rối. Hãy học cách đối diện với nó một cách bình thản.

81

VÌ SAO BẠN BẰNG LÒNG VỚI THỰC TẠI

Hiệu ứng mặc định

Hôm trước, đi ăn nhà hàng, tôi tuyệt vọng nhìn vào danh sách các loại rượu. Irouléguy? Harslevelü? Susumaniello? Dù chẳng phải là một chuyên gia về rượu, nhưng tôi biết tỏng tay phục vụ rượu đang cố gắng chứng tỏ sự sành sỏi của gã với một loạt lựa chọn kia. Ở trang cuối, tôi tìm thấy một sự cứu vớt: "Rượu Pháp của nhà hàng: Réserve du Patron, Bourgogne", 52 đô la. Tôi gọi loại này ngay lập tức, thầm lý luận là nó không thể nào lại tệ quá được.

Tôi sử dụng một chiếc iPhone đã được vài năm nay. Chiếc máy này cho phép tôi tùy chỉnh mọi thứ - sử dụng dữ liệu, đồng bộ hóa ứng dụng, mã hóa điện thoại, hoặc thậm chí là muốn điều chỉnh âm thanh màn trập của camera lớn tới cỡ nào cũng được. Nhưng cho đến nay tôi đã cài đặt được bao nhiêu ứng dụng tiện ích? Bạn đoán đúng rồi đó: chẳng cái nào cả.

Cũng phải thanh minh là tôi không hề mù công nghệ. Đúng hơn thì, tôi chỉ là một nạn nhân khác của thứ gọi là *hiệu ứng mặc định*. Cài đặt mặc định cũng ấm áp và gọi mời y như một chiếc gối êm ái mà chúng ta sung sướng gục đầu xuống vậy. Cũng như cách tôi thường chọn loại rượu của nhà hàng và cài đặt mặc định, điện thoại, hầu hết mọi người đều bám vào các lựa chọn tiêu chuẩn. Chẳng hạn, những dòng xe hơi mới được quảng cáo thường mang một màu sắc nhất định; trong mọi ca-ta-lô, video, hay quảng

cáo, bạn đều thấy các mẫu xe mới mang cùng một màu, mặc dù mẫu xe ấy có đủ loại màu cho khách lựa chọn. Tỷ lệ người mua chọn màu mặc định đó vẫn vượt xa tỷ lệ người mua từng chọn màu ấy trong quá khứ. Rất nhiều người chọn loại mặc định.

Trong cuốn sách *Cú hích*, nhà kinh tế học Richard Thaler và giáo sư luật Cass Sunstein minh họa cách một chính phủ có thể định hướng các công dân của mình mà không cần phải hạn chế tự do của họ trái với hiến pháp. Các nhà cầm quyền chỉ cần cung cấp một vài phương án - luôn luôn bao gồm một lựa chọn mặc định cho các cá nhân thiếu quyết đoán. Đây chính là cách hai bang New Jersey và Pennsylvania đưa ra hai chính sách bảo hiểm xe hơi cho các cư dân của mình. Chính sách thứ nhất rẻ hơn nhưng loại trừ một số quyền đòi bồi thường nhất định nếu như có tai nạn xảy ra. New Jersey quảng cáo chính sách này như một lựa chọn tiêu chuẩn, và hầu hết mọi người đều vui vẻ chấp nhận. Tuy nhiên, tại Pennsylvania, phương án thứ hai tốn kém hơn lại được tung hô như tiêu chuẩn và nhanh chóng trở nên hút khách. Kết quả này khá là ấn tượng, đặc biệt khi bạn biết rằng ở cả hai bang thứ mà các tài xế muốn bảo hiểm phải trả hoặc cái giá họ sẵn sàng trả chẳng khác nhau là mấy.

Hay là hãy xem xét thí nghiệm sau đây: số người hiến tạng hiện đang khan hiếm. Chỉ có khoảng 40% người được hỏi lựa chọn hiến. Hai nhà khoa học Eric Johnson và Dan Goldstein đã hỏi những người tham gia xem lúc sắp qua đời, họ có muốn chủ động chọn *không* hiến tạng hay không. Chính việc biến hiến tạng trở thành phương án mặc định hóa ra lại làm cho tỷ lệ những người tham gia lựa chọn hiến tạng tăng từ 40% lên hơn 80%, một sự chênh lệch rất lớn giữa mặc định tham gia và không tham gia hiến tạng.

Hiệu ứng mặc định còn tác động ngay cả khi phương án tiêu chuẩn không được đề cập. Trong những trường hợp như vậy, chúng ta chọn quá khứ của chính mình làm thiết lập mặc định, từ đó kéo dài và hợp pháp hóa hiện trạng. Người ta khao khát thứ họ biết. Khi được lựa chọn thử một thứ gì đó mới hoặc làm theo phương án phổ biến, chúng ta có xu hướng vô cùng bảo thủ, ngay cả khi sự thay đổi là có lợi. Ngân hàng của tôi chẳng hạn, thu phí thường niên là 60 đô la cho việc gửi sao kê tài khoản qua thư. Tôi có thể tiết kiệm số tiền này nếu như tự download trực tuyến các sao kê. Tuy nhiên, cho dù thứ dịch vụ đắt tiền (và tốn giấy) ấy khiến tôi bực mình suốt nhiều năm, tôi vẫn không buồn hủy bỏ nó.

Vậy sự "thiên vị hiện trạng" này bắt nguồn từ đâu? *Nỗi sợ mất mát* đóng một vai trò nhất định, bên cạnh sự giản tiện. Hãy nhớ rằng mất mát một thứ khiến chúng ta khổ sở gấp đôi so với việc đạt được chính thứ tương tự. Vì lý do này, những nhiệm vụ như thương thuyết lại các hợp đồng là vô cùng khó khăn. Cho dù đó là thỏa thuận riêng tư hay công việc thì mỗi sự nhượng bộ bạn đưa ra đều có giá trị gấp đôi so với những gì bạn nhận lại, do đó cuộc mặc cả như vậy khiến bạn cảm thấy mình thua thiệt hoàn toàn.

Cả *hiệu ứng mặc định* và sự thiên vị hiện trạng đều cho thấy rằng chúng ta có thiên hướng muốn bám vào thực tại, ngay cả khi làm như vậy là bất lợi. Bằng cách thay đổi thiết lập mặc định, bạn có thể thay đổi hành vi của một người.

"Có lẽ chúng ta đang sống theo một ý tưởng mặc định ngầm lớn lao nào đó," tôi từng gợi chuyện với một người bạn, với hy vọng cuốn anh ta vào một cuộc trao đổi triết lý sâu sắc. "Có lẽ ý tưởng ấy cần một chút thời gian để phát triển," anh ta nói sau khi uống thử rượu Réserve du Patron.

82

VÌ SAO "CƠ HỘI CUỐI CÙNG" KHIẾN TA PHÁT HOẢNG

Nỗi sợ phải tiếc nuối

Có hai câu chuyện: Paul sở hữu cổ phiếu ở công ty A. Trong năm đó, anh ta cân nhắc bán chúng đi và mua cổ phiếu ở công ty B. Đến phút chót thì anh ta không làm vậy nữa. Bây giờ anh ta biết rằng nếu làm vậy, anh ta đã có thể có thêm 1.200 đô la. Câu chuyện thứ hai: George có cổ phiếu ở công ty B. Trong năm đó, anh này bán chúng và mua cổ phiếu ở công ty A. Bây giờ anh này cũng biết được rằng nếu gắn bó với B, anh này đã có thể thu về thêm 1.200 đô la. Người nào cảm thấy tiếc nuối hơn?

Tiếc nuối là cảm giác sau khi đã đưa ra một quyết định sai lầm. Bạn ước gì ai đó cho bạn một cơ hội thứ hai. Khi được hỏi ai sẽ cảm thấy tồi tệ hơn, 8% người trả lời nói là Paul, trong khi tới 92% đáp là George. Vì sao vậy? Xét một cách khách quan, hai tình huống là giống nhau. Cả Paul và George đều xui xẻo, chọn sai loại cổ phiếu, mất một số tiền giống như nhau. Sự khác biệt duy nhất: Paul vốn đã sở hữu cổ phiếu ở công ty A, trong khi George lại tìm đến mua chúng. Paul là người thụ động, George là người chủ động. Paul đại diện cho số đông - hầu hết mọi người để tiền mãi ở một chỗ trong nhiều năm - còn George đại diện cho ngoại lệ. Dường như kẻ nào không đi theo đám đông sẽ cảm thấy hối hận hơn.

Không phải lúc nào người hành động cũng cảm thấy tiếc nuối hơn. Đôi khi, chọn cách không hành động có thể tạo nên một ngoại lệ. Ví dụ: một

nhà xuất bản có uy tín là đơn vị duy nhất từ chối phát hành sách e-book đang thịnh hành. Chủ nhà xuất bản khăng khăng nói rằng sách là phải làm từ giấy, và ông sẽ giữ truyền thống này. Không lâu sau đó, mười nhà xuất bản bị phá sản. Chín đơn vị trong số đó đã thử phát hành sách e-book nhưng không thành công. Nạn nhân cuối cùng chính là nhà xuất bản chỉ phát hành sách giấy thông thường kia. Vậy đơn vị nào sẽ cảm thấy hối hận nhất, và đơn vị nào được thương xót hơn cả? Đúng vậy: chính là đơn vị lên tiếng chối bỏ loại sách e-book.

Đây là một ví dụ lấy từ cuốn sách *Tư duy nhanh và chậm* của Daniel Kahneman: sau mỗi vụ rơi máy bay, chúng ta lại nghe chuyện một hành khách xấu số vốn đã muốn bay một ngày trước đó hoặc vào ngày hôm sau, nhưng vì một lý do nào đó lại đổi ngày đặt vé vào phút chót. Vì anh ta là ngoại lệ, nên chúng ta cảm thấy thương xót cho anh ta hơn so với những hành khách "bình thường" khác, những người đã đặt chuyến bay xấu số đó ngay từ lúc đầu.

Nỗi sợ phải tiếc nuối có thể khiến chúng ta hành động thiếu lý trí. Để tránh cảm giác bồn chồn âu lo, chúng ta có xu hướng hành động một cách bảo thủ, sao cho chúng ta không đi chệch hướng đi của đám đông quá nhiều. Không ai là miễn nhiễm với xu hướng này, ngay cả những người chơi chứng khoán tự tin nhất. Số liệu thống kê cho thấy mỗi năm vào ngày 31 tháng Mười hai (ngày trọng đại để báo cáo kết quả làm việc và tính toán thưởng công), họ có xu hướng từ bỏ những cổ phiếu khác thường và hành động theo đám đông. Tương tự, *nỗi sợ phải tiếc nuối* (và *hiệu ứng hiến tặng*) ngăn bạn từ bỏ những thứ mà bạn không còn cần đến. Bạn sợ mình sẽ cảm thấy hối hận trong tình huống khó xảy ra đó là đến một lúc nào đó bạn lại cần đến đôi giày tennis cũ mòn kia.

Nỗi sợ phải tiếc nuối trở nên thực sự nhức nhối khi kết hợp với "cơ hội cuối cùng". Một cuốn cẩm nang du lịch hứa hẹn mang lại "cơ hội cuối cùng được nhìn thấy một con tê giác trước khi loài này tuyệt chủng". Nếu bạn chưa bao giờ quan tâm đến việc trông thấy một con tê giác trước ngày hôm nay, thì tại sao bây giờ bạn lại phải bay đến tận Tanzania chỉ để làm điều đó? Thật quá phi lý.

Giả sử từ lâu bạn đã luôn mơ được sở hữu một căn nhà. Đất đai đang ngày càng khan hiếm. Chỉ còn lại một vài mảnh đất nhìn ra hồ. Còn lại ba mảnh, rồi hai mảnh, và giờ chỉ còn một. Đây là cơ hội cuối cùng của bạn! Suy nghĩ này cứ luẩn quẩn trong đầu bạn, vậy là bạn đầu hàng và mua mảnh đất cuối cùng với cái giá quá cao. *Nỗi sợ phải tiếc nuối* thao túng khiến cho bạn nghĩ rằng đây là cơ hội ngàn năm có một, trong khi thực tế thì, khu đất có tầm nhìn hướng ra hồ sẽ luôn luôn xuất hiện trên thị trường. Sẽ không có chuyện những mảnh đất đẹp như vậy sớm biến mất. Những "cơ hội cuối cùng" khiến chúng ta phát hoảng, và *nỗi sợ phải tiếc nuối* có thể lấn át ngay cả lý trí của những chuyên gia ký kết hợp đồng kiên quyết nhất.

83

NHỮNG CHI TIẾT BẮT MẮT LÀM MỜ MẮT TA THẾ NÀO

Hiệu ứng nổi trội

Hãy hình dung chủ đề cần sa đã và đang tràn ngập trên truyền thông trong vài tháng gần đây. Các chương trình truyền hình miêu tả sinh động những kẻ nghiện cần sa, những người trồng cần sa chui, và những tay buôn bán. Báo chí lá cải cho in hình ảnh những cô gái mười hai tuổi hút cần sa. Các báo khổ lớn cho in những bài tranh luận về y tế và giảng giải về những khía cạnh xã hội, thậm chí cả khía cạnh triết học của chất kích thích này. Ai ai cũng hút cần sa. Giờ ta hãy tạm xem như hút cần không ảnh hưởng một chút nào đến việc lái xe. Giống như việc bất kỳ ai cũng có thể gặp tai nạn, một tài xế hút cần sa thi thoảng cũng có thể gây ra một vụ đâm xe - thuần túy do ngẫu nhiên.

Kurt là một nhà báo địa phương. Một tối, anh ta tình cờ lái xe đi ngang qua hiện trường một vụ tai nạn. Một chiếc xe quặp lấy thân cây. Vì Kurt có mối quan hệ rất tốt với cảnh sát địa phương, anh ta được biết rằng họ đã tìm thấy cần sa ở ghế sau của chiếc xe. Anh ta bèn vội vàng trở lại tòa soạn và viết tiêu đề báo sau đây: "Cần sa lại giết chết một tài xế nữa".

Như đã trình bày ở trên, chúng ta đang tạm xem như mối liên hệ thống kê giữa cần sa và tai nạn xe hơi là bằng không. Do đó, tiêu đề bài báo của Kurt là vô căn cứ. Anh ta đã mắc vào cái bẫy *hiệu ứng nổi trội*. *Sự nổi trội* ở đây là một đặc điểm nổi bật, một thuộc tính đáng chú ý, một sự đặc biệt, điều

gì đó thu hút ánh nhìn của bạn. *Hiệu ứng nổi trội* đảm bảo rằng những đặc điểm nổi bật nhận được nhiều sự chú ý hơn mức chúng xứng đáng được nhận. Vì cần sa là đặc điểm nổi trội của vụ tai nạn, nên Kurt tin rằng nó là nguyên nhân của vụ đâm xe.

Một vài năm sau, Kurt chuyển sang làm báo kinh tế. Một trong những công ty lớn nhất trên thế giới vừa công bố thăng chức cho một phụ nữ lên làm CEO. Đây là một tin lớn! Kurt vội mở laptop và bắt đầu viết bình luận: người phụ nữ được đề cập ở đây đạt được vị trí đó chỉ vì cô ta là phụ nữ. Thực tế, việc thăng chức kia có thể chẳng liên quan gì đến giới tính, đặc biệt là khi đàn ông chiếm giữ phần lớn những vị trí cấp cao. Nếu việc có phụ nữ làm lãnh đạo quan trọng đến vậy, các công ty khác hẳn đã có cùng động thái rồi. Thế nhưng trong mẩu tin tức này, giới tính là đặc điểm *nổi trội*, và vì vậy nó được quan tâm thái quá.

Không chỉ các nhà báo mới mắc vào cái bẫy *hiệu ứng nổi trội*. Tất cả chúng ta đều như vậy. Hai người đàn ông đi cướp ngân hàng và chẳng bao lâu sau thì bị bắt. Người ta tiết lộ họ là người Nigeria. Mặc dù không một chủng tộc nào chiếm tỷ lệ cướp nhà băng vượt trội, nhưng chi tiết nổi bật kia lại bóp méo suy nghĩ của chúng ta. Lại là dân nhập cư vô tổ chức nhúng tay vào đây mà, chúng ta bèn nghĩ. Nếu như một người Armenia phạm tội cưỡng hiếp, vụ việc này sẽ bị đổ tội cho người Armenia thay vì những yếu tố khác đồng thời tồn tại trong xã hội Mỹ. Từ đó, các định kiến hình thành. Việc phần đông người nhập cư tuân thủ pháp luật dễ dàng bị lãng quên. Chúng ta luôn luôn nhớ những trường hợp ngoại lệ không mong muốn vì chúng đặc biệt *nổi trội*. Do đó, bất cứ khi nào có chuyện liên quan đến dân nhập cư, người ta nghĩ ngay đến những vụ việc tiêu cực và đáng chú ý.

Hiệu ứng nổi trội không chỉ tác động đến cách chúng ta diễn giải quá khứ mà còn ảnh hưởng đến cách chúng ta hình dung về tương lai. Nhà nghiên cứu Daniel Kahneman và đồng sự Amos Tversky phát hiện ra rằng chúng ta chú ý quá mức đến các thông tin *nổi bật* khi dự đoán. Điều này lý giải vì sao các nhà đầu tư nhạy cảm hơn với những tin tức giật gân (ví dụ như việc một vị CEO bị sa thải) hơn là những thông tin ít giật gân hơn (ví dụ như mức lợi nhuận tăng trưởng trong dài hạn của một công ty). Ngay cả những nhà phân tích chuyên nghiệp cũng không thể lúc nào cũng tránh được *hiệu ứng nổi trội*.

Kết luận: Thông tin *nổi bật* tạo ra ảnh hưởng thái quá đến cách bạn suy nghĩ và hành động. Chúng ta có xu hướng phớt lờ những yếu tố ngầm ẩn, chậm tiến triển, khó nhận thấy. Đừng bị mù quáng trước những thứ không theo quy tắc. Một cuốn sách có bìa màu đỏ xe cứu hỏa khác thường lọt vào danh sách bestseller. Bản năng của bạn ngay lập tức gán thành công của cuốn sách cho cái bìa nổi bật đó. Đừng. Hãy tập trung tinh thần để xua đi những lý giải tưởng như quá hiển nhiên.

84

VÌ SAO TIỀN KHÔNG CHỈ LÀ TIỀN

Hiệu ứng tiền chùa

Một ngày thu đầy gió đầu những năm 1980. Những chiếc lá ướt nhẹp bay cuộn trên vỉa hè. Trong lúc đạp xe leo dốc để đến trường, tôi để ý thấy một chiếc lá kỳ lạ dưới chân mình. Chiếc lá to bản có màu nâu đỏ, và chỉ khi cúi xuống tôi mới nhận ra đó là một đồng 500 franc Thụy Sĩ! Vào thời điểm đó tờ bạc ấy tương đương với khoảng 250 đô la, một khoản tiền kếch xù đối với một học sinh trung học. Số tiền đó chẳng nằm trong túi tôi được bao lâu: chẳng bao lâu sau tôi tự sắm một chiếc xe đạp siêu xịn có phanh đĩa và phụ tùng hiệu Shimano, một trong những mẫu xe hảo hạng nhất. Đáng cười là chiếc xe đạp cũ của tôi vẫn còn tốt chán.

Phải thừa nhận là tôi không hoàn toàn túng tiền vào thời điểm đó: tôi đã tiết kiệm được vài trăm franc bằng công việc cắt cỏ trong khu mình ở. Tuy nhiên, tôi chưa bao giờ nghĩ đến chuyện tiêu số tiền mình vất vả kiếm được vào một thứ quá ư không cần thiết như thế. Cùng lắm thì thi thoảng tôi mới tự thưởng cho mình một chuyến đi xem phim. Chỉ khi ngẫm lại tôi mới nhận ra mình đã hành xử vô lý như thế nào. Dù sao thì, tiền nào chả là tiền. Nhưng chúng ta không nhìn nhận nó đúng như vậy. Dựa vào cách chúng ta có được nó, chúng ta tiêu pha nó khác nhau. Tiền lúc này không chỉ là tiền nữa; nó được bao bọc bởi một tấm màn cảm xúc.

Có hai câu hỏi sau. Bạn làm việc vất vả trong một năm. Sau mười hai tháng, bạn có thêm 20.000 đô la trong tài khoản so với lúc đầu. Bạn sẽ làm gì? (a) Bỏ mặc nó trong nhà băng, (b) Đầu tư nó. (c) Tận dụng nó để tiến hành những cải thiện cần thiết, ví dụ như cải tạo căn bếp mốc meo của bạn hay thay thế lốp xe cũ. (d) Tự thưởng cho mình một chuyến du thuyền xa xỉ. Nếu bạn suy nghĩ như hầu hết mọi người, bạn sẽ chọn A, B, hoặc C.

Câu hỏi hai: bạn trúng xổ số được 20.000 đô la. Bạn sẽ làm gì với nó. Hãy chọn các phương án A, B, c, hoặc D như trên. Hầu hết mọi người sẽ chọn C hoặc D. Và hiển nhiên, với lựa chọn đó, họ đã mắc phải lỗi tư duy. Bạn có đếm đi đếm lại thế nào cũng vậy cả; 20.000 đô la luôn là 20.000 đô la.

Chúng ta chứng kiến những ảo tưởng tương tự trong các sòng bạc. Một người bạn của tôi đặt 1.000 đô la lên bàn cược, để rồi mất trắng. Khi được hỏi về chuyện này, anh ta nói: “Tôi đâu có thực sự đánh cược một ngàn đô la, tôi đã thắng được toàn bộ số tiền ấy trước đó đấy chứ.” “Nhưng nó là cùng một số tiền!” “Với tôi thì không,” anh ta cười nói.

Chúng ta tiêu số tiền thắng được, nhặt được, hoặc được thừa kế một cách hồ đồ hơn rất nhiều so với số tiền ta vất vả kiếm được. Nhà kinh tế học Richard Thaler gọi hiện tượng này là *hiệu ứng tiền chùa*. Nó khiến chúng ta mạo hiểm hơn, và cũng vì lý do này, nhiều người trúng xổ số cuối cùng lại trở nên nghèo hơn sau khi họ lãnh giải. Câu nói cũ mèm “có được có thua” là một cố gắng yếu ớt để giảm nhẹ những mất mát thực sự.

Thaler chia các sinh viên của ông ra làm hai nhóm. Nhóm đầu hay tin họ vừa mới trúng 30 đô la và có thể chọn tham gia vào trò tung đồng xu như sau: nếu là mặt sấp, họ sẽ trúng 9 đô la. Nếu là mặt ngửa, họ sẽ mất 9 đô la. Bảy mươi phần trăm sinh viên lựa chọn làm thử. Nhóm hai hay tin là họ

không trúng gì cả, nhưng họ có thể chọn giữa nhận được 30 đô la hoặc tham gia vào trò tung đồng xu giúp họ trúng 21 đô la nếu ra mặt ngửa và có 39 đô la nếu ra mặt sấp. Nhóm hai phản ứng theo cách truyền thống hơn. Chỉ 43% sẵn sàng đánh cược - mặc dù giá trị dự kiến cho cả hai lựa chọn là giống nhau: 30 đô la.

Các chiến lược gia về quảng bá sản phẩm ý thức rõ sự hữu dụng của *hiệu ứng tiền chùa*. Các trang cá cược trực tuyến "thưởng" cho bạn 100 đô la tín dụng nếu bạn đăng ký tham gia. Các công ty thẻ tín dụng đưa ra khuyến mại tương đương khi bạn điền vào tờ đăng ký. Các hãng hàng không tặng bạn vài nghìn dặm bay nếu bạn gia nhập câu lạc bộ khách hàng thường xuyên của họ. Các công ty điện thoại tặng bạn cuộc gọi miễn phí để bạn quen với việc gọi điện thật nhiều. Người ta săn tìm các loại coupon chủ yếu cũng do tác động của *hiệu ứng tiền chùa*.

Kết luận: Hãy cẩn thận nếu bạn trúng được một số tiền hoặc nhận được quà tặng miễn phí của một công ty. Khả năng là bạn sẽ phải trả giá bằng cả vốn lẫn lãi chỉ vì quá phấn khích. Tốt nhất là hãy xé đi lớp vỏ bọc mời gọi của số tiền tưởng như miễn phí đó đi. Hãy cất nó vào trong túi quần. Hãy gửi nó vào tài khoản ngân hàng hoặc rót vào chính công ty của bạn.

85

VÌ SAO NHỮNG QUYẾT TÂM ĐẦU NĂM MỚI CHẲNG BAO GIỜ ĐI ĐẾN ĐÂU

Tính chây ì

Một bạn văn của tôi, người luôn biết cách làm sao để lồng ghép cảm xúc trọn vẹn trong từng câu chữ - hãy tạm gọi anh ta là một nghệ sĩ - cứ bảy năm một lần lại cho ra đời một cuốn sách mỏng dính dày độ một trăm trang. Nó đồng nghĩa với việc mỗi ngày anh ta viết ra được hai dòng. Khi được hỏi về năng suất lao động nghèo nàn đó, anh ta nói: "Quá trình tìm tòi ý tưởng lý thú hơn nhiều so với viết lách." Vì thế anh ta ngồi ì ở bàn làm việc, lướt net một mạch hàng tiếng đồng hồ hoặc chìm đắm trong những cuốn sách khó hiểu - tất cả chỉ để hy vọng tìm được một câu chuyện tuyệt vời bị bỏ qua. Đến khi tìm được cảm hứng, thì anh ta lại thuyết phục mình rằng có bắt đầu viết cũng vô ích nếu anh ta chưa có được "tâm trạng phù hợp". Rất tiếc, tâm trạng phù hợp ấy lại hiếm khi xuất hiện.

Một người bạn khác của tôi ngày nào cũng cố bỏ thuốc lá trong suốt mười năm qua. Mỗi điếu thuốc anh ta hút đều là điếu cuối cùng. Còn tôi thì sao? Các tờ khai thuế đã nằm mãi trên mặt bàn tôi suốt sáu tháng nay, đợi tôi hoàn tất. Tôi vẫn chưa từ bỏ hy vọng rằng chúng sẽ tự hoàn tất, khỏi cần tôi nhúng tay vào.

Tính chây ì là xu hướng trì hoãn những công việc không mấy thú vị nhưng quan trọng: chuyến đi vất vả đến phòng tập gym, chuyển sang một

chính sách bảo hiểm tiết kiệm hơn, viết các bức thư cảm ơn. Thậm chí cả những quyết tâm đầu năm mới cũng sẽ chẳng giúp được gì cho bạn.

Tính chây ì thực ngốc nghếch vì chẳng có chuyện gì tự dưng mà hoàn tất cả. Chúng ta đều biết những công việc kia là có ích, vậy tại sao chúng ta cứ trì hoãn chúng hoài? Chính vì quãng thời gian trôi qua trong chờ đợi từ lúc gieo hạt và lúc hái quả. Để có thể lấp đầy khoảng thời gian này đòi hỏi mức năng lượng tinh thần rất lớn, điều đã được nhà tâm lý học Roy Baumeister chứng minh trong một thí nghiệm thông minh. Ông cho các sinh viên đứng trước một lò nướng đang nướng bánh quy sô-cô-la. Mùi thơm ngon của chúng lan tỏa khắp phòng. Sau đó ông đặt một bát đầy củ cải đỏ bên cạnh lò nướng và bảo nhóm sinh viên thứ nhất rằng họ có thể ăn bao nhiêu củ cải tùy thích, nhưng không được đụng đến bánh quy. Sau đó ông bỏ lại các sinh viên với nhau trong phòng trong vòng ba mươi phút. Các sinh viên trong nhóm hai được phép ăn bao nhiêu bánh quy tùy thích. Sau đó, cả hai nhóm phải giải một bài toán đố khó nhằn. Những sinh viên bị cấm ăn bánh quy từ bỏ việc giải toán nhanh gấp hai lần những người được phép ăn bánh thoải mái. Khoảng thời gian buộc phải kiềm chế đã bòn rút năng lượng tinh thần - hoặc sức mạnh ý chí - của họ, thứ mà bây giờ họ cần đến để giải quyết bài toán. Ý chí giống như một cục pin, chí ít là trong khoảng thời gian ngắn. Nếu như nó bị cạn kiệt, các thách thức trong tương lai sẽ làm ta nản chí.

Đây là một nhận thức căn bản. Ta không có khả năng tự chủ suốt cả ngày. Chúng ta cần thời gian để nạp thêm năng lượng. Tin tốt là: để đạt được điều này, bạn chỉ cần nạp đầy lượng đường trong máu và nghỉ ngơi thư giãn.

Mặc dù ăn uống đầy đủ và cho phép bản thân nghỉ ngơi là quan trọng, điều kiện cần tiếp theo là tận dụng một loạt các mẹo để luôn hành xử một cách đúng đắn. Điều này bao gồm loại bỏ những thứ làm sao nhãng. Khi viết tiểu thuyết, tôi tắt hết kết nối Internet. Rất khó để cưỡng lại việc lướt net khi tôi bị rơi vào chỗ bí. Tuy nhiên, mẹo hiệu quả nhất là đặt ra thời hạn chót. Nhà tâm lý học Dan Ariely phát hiện ra rằng thời hạn do người khác - ví dụ như một giáo viên hay sở thu thuế - chỉ định là có hiệu quả nhất. Những thời hạn tự chỉ định sẽ chỉ có hiệu quả nếu nhiệm vụ của bạn được chia làm từng giai đoạn, mà mỗi phần đều có thời hạn riêng. Vì lý do này, những quyết tâm mơ hồ đầu năm mới chắc sẽ phá sản.

Vậy thì hãy vượt qua chính mình. *Tính chây ì* thực phi lý nhưng lại rất con người. Để chống lại nó, hãy sử dụng một phương pháp tổng hợp. Sau đây là cách người hàng xóm của tôi xoay xở viết xong luận án tiến sĩ trong vòng ba tháng: cô thuê một căn phòng nhỏ không hề có điện thoại hay kết nối Internet. Cô đặt ra ba thời hạn cho từng phần của luận án. Cô kể với bất kỳ ai chịu lắng nghe về những thời hạn này và thậm chí còn in chúng ở mặt sau danh thiếp của mình. Làm vậy, cô đã biến các thời hạn cá nhân thành cam kết công khai. Vào giờ nghỉ trưa và các buổi tối, cô tự nạp lại năng lượng cho mình bằng cách đọc tạp chí thời trang và ngủ thật nhiều.

86

XÂY DỰNG MỘT LÂU ĐÀI CỦA RIÊNG BẠN

Ghen tị

Trong ba kịch bản sau, cái nào khiến bạn khó chịu nhất? (a) Lương của bạn bè tăng. Lương bạn giữ nguyên như cũ. (b) Lương của họ giữ nguyên. Lương của bạn cũng vậy. (c) Họ bị cắt giảm lương. Bạn cũng bị như vậy. Nếu như bạn chọn A, đừng lo lắng, chuyện đó hoàn toàn bình thường: bạn chỉ là một nạn nhân khác của con quái vật ghen tị.

Đây là câu chuyện của người Nga: một người nông dân tìm thấy một cây đèn thần. Ông xoa vào nó, và bỗng đâu một vị thần xuất hiện hứa sẽ ban cho ông một điều ước. Người nông dân bèn suy nghĩ một lúc. Cuối cùng, ông nói: "Hàng xóm của tôi có một con bò mà tôi không có con nào cả. Tôi hy vọng con bò đó bị đột tử."

Nghe thì có vẻ ngu ngốc, nhưng có khi bạn vẫn đồng cảm được với người nông dân kia. Hãy thừa nhận đi: một suy nghĩ tương tự ắt đã đến với bạn vào một lúc nào đó trong đời. Hãy hình dung đồng nghiệp của bạn kiếm được một khoản tiền thưởng lớn mà bạn thì chỉ được trao giấy chứng nhận tượng trưng. Bạn liền cảm thấy *ghen tị*. Tâm trạng này tạo ra hàng loạt hành vi vô lý: bạn từ chối tiếp tục giúp đỡ anh ta, phá hỏng các kế hoạch của anh ta, thậm chí còn chọc thủng lốp chiếc xe Porsche của anh không biết chừng. Và bạn ngấm ngầm vui sướng khi anh ta bị gãy chân trong lúc chơi trượt tuyết.

Trong mọi hình thái cảm xúc, *ghen tị* là thứ cảm xúc ngốc nghếch nhất. Vì sao? Chính bởi dập tắt nó là điều tương đối dễ dàng. Nó khác với cơn giận dữ, nỗi buồn, hoặc nỗi sợ hãi. "Ghen tị là thói xấu ngu ngốc nhất, vì người ta chẳng đạt được điều gì từ đó cả," Balzac đã viết như vậy. Nói ngắn gọn, ghen tị chính là dạng thức tự tâng bốc chân thật nhất; ngoài điều đó ra, thì nó chỉ tổ làm ta tốn thời gian.

Rất nhiều thứ châm ngòi cho *ghen tị*: sự sở hữu, địa vị, sức khỏe, tuổi trẻ, tài năng, việc được nhiều người yêu mến, sắc đẹp. Nó thường bị nhầm lẫn với ghen vì phản ứng thể xác của hai dạng cảm xúc này giống hệt nhau. Điểm khác là: đối tượng của ghen tị là một thứ gì đó (địa vị, tiền bạc, sức khỏe, vân vân). Đối tượng của ghen là hành vi của một người thứ ba. *Ghen tị* cần có hai người. Ghen thì lại cần có ba người: Peter ghen với Sam vì cô gái xinh đẹp nhà bên gọi điện cho hắn chứ không gọi cho anh.

Điều nghịch lý là, khi ghen tị, chúng ta hướng cơn giận tới những người gần với chúng ta về tuổi tác, nghề nghiệp và nơi ở nhất. Chúng ta không ghen tị với những doanh nhân sống ở thế kỷ trước. Chúng ta không hằn học với cây cỏ hay động vật. Chúng ta không ghen tị với các triệu phú sống ở phía bên kia địa cầu - mà chỉ ghen tị với những kẻ sống ở phía bên kia thành phố mà thôi. Là nhà văn, tôi không ghen tị với các nhạc sĩ, quản lý, hay nha sĩ, mà chỉ ghen tị với các nhà văn khác. Là một vị CEO, bạn ghen tị với các CEO của những công ty lớn hơn. Aristotle biết rõ điều này khi viết: "Thợ gốm chỉ ghen tị với thợ gốm."

Điều này dẫn đến một sai lầm thực tế kinh điển: giả sử thành công về mặt tài chính cho phép bạn chuyển đến sống ở khu Thượng Đông của Manhattan từ một trong những khu vực khó khăn hơn của New York. Trong vài tuần lễ đầu tiên, bạn tận hưởng cuộc sống ở trung tâm của mọi

thứ và thích thú khi bạn bè đều ấn tượng với căn hộ và khu nhà ở của bạn. Nhưng chẳng bao lâu sau bạn nhận ra xung quanh mình toàn là những căn hộ có kích thước khác hẳn. Bạn đã đánh đổi nhóm đồng đẳng thân hữu với một nhóm khác giàu hơn rất nhiều. Mọi thứ trước đây chẳng làm bạn phiền lòng giờ lại bắt đầu khiến bạn khó chịu. Hậu quả là trong bạn nhen nhóm nỗi *ghen tị* và bất an về địa vị.

Làm sao để kiềm chế *ghen tị*? Trước hết, ngưng việc so sánh bản thân với những người khác. Thứ hai, hãy tìm kiếm "vòng tròn hiểu biết" của bạn và tự mình lấp đầy nó. Hãy tạo ra một môi trường mà bạn là người đứng đầu. Dù nó có nhỏ bé đến thế nào không phải là điều quan trọng. Bạn là vị hoàng đế trong lâu đài của chính mình, đó mới là điều chính yếu.

Như mọi dạng cảm xúc, *ghen tị* có nguồn gốc từ quá khứ tiến hóa của chúng ta. Nếu kẻ sống trong cái hang bên cạnh chiếm được phần lớn hơn của con voi ma mút, thì kẻ thua kém không còn hả hê mấy về phần họ có. *Ghen tị* thúc đẩy chúng ta hành động để thay đổi. Những kẻ săn bắt hái lượm cam chịu sẽ biến mất khỏi nguồn gen; trong những trường hợp cực đoan, họ còn bị chết đói, trong khi những kẻ khác đánh chén no nê. Chúng ta là hậu duệ của những kẻ ghen tị. Thế nhưng, trong thế giới ngày nay, ghen tị không còn là điều thiết yếu nữa. Nếu hàng xóm của tôi mua cho mình một chiếc Porsche, thì như thế không có nghĩa anh ta đã lấy đi thứ gì đó của tôi.

Khi tôi phát hiện ra mình đang khổ sở vì ghen tị, vợ tôi liền nhắc nhở: "Ghen tị cũng không sao cả - nhưng hãy chỉ ghen tị với người anh muốn trở thành thôi."

87

VÌ SAO BẠN THÍCH TIỂU THUYẾT HƠN SỐ LIỆU THỐNG KÊ

Nhân cách hóa

Trong mười tám năm, truyền thông Mỹ bị cấm công bố các bức ảnh về quan tài của những người lính hi sinh. Tháng Hai năm 2009, bộ trưởng Quốc phòng Robert Gates gỡ bỏ lệnh cấm này và các bức ảnh lan tràn trên mạng Internet. Chính ra, cần phải có sự đồng ý từ người thân của những người lính hy sinh trước khi bất kỳ hình ảnh nào được đăng tải, nhưng nguyên tắc như vậy không thể thi hành. Vậy tại sao lúc ban đầu người ta lại đưa ra lệnh cấm này? Để che giấu cái giá thực sự của chiến tranh. Chúng ta có thể dễ dàng tìm ra số liệu thương vong, nhưng nó chẳng làm chúng ta rung động. Con người, đặc biệt là người chết, thì khác: họ khiến ta xúc động.

Tại sao lại như vậy? Trong hàng niên kỷ, hội nhóm đóng vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại của chúng ta. Do đó, suốt hàng ngàn năm qua, chúng ta phát triển một giác quan thính nhạy để biết người khác suy nghĩ và cảm thấy như thế nào. Khoa học gọi nó là "thuyết tâm ý". Đây là một thí nghiệm minh họa: bạn được cho 100 đô la và phải chia sẻ nó với một người lạ mặt. Bạn có thể quyết định xem nó được chia ra như thế nào. Nếu người kia hài lòng với đề xuất của bạn, số tiền sẽ được chia ra như vậy. Nếu anh ta hoặc cô ta từ chối đề nghị của bạn, bạn phải trả lại 100 đô la và không ai được gì hết. Vậy bạn chia số tiền như thế nào?

Sẽ là hợp lý khi đề nghị chia cho người lạ kia rất ít tiền - có lẽ chỉ cần một đô la. Dù sao thế vẫn còn hơn không có gì. Tuy nhiên, vào thập niên 1980, khi các nhà kinh tế học bắt đầu thí nghiệm với "trò chơi tối hậu thư" (thuật ngữ mang tính kỹ thuật), những người chơi hành xử rất khác nhau. Họ đề nghị chia cho người chơi kia một khoản nằm giữa 30% và 50%. Bất kỳ khoản nào dưới 30% đều được coi là "bất công". Trò chơi tối hậu thư là một trong những biểu hiện rõ rệt nhất của "thuyết tâm ý": tóm lại là, chúng ta thấy đồng cảm với người khác.

Tuy nhiên, chỉ một thay đổi nhỏ cũng có thể gần như loại bỏ thiện cảm ấy: xếp người chơi vào những căn phòng cách biệt. Khi không trông thấy người chơi kia - hay đúng hơn, là khi họ chưa bao giờ được gặp người chơi kia - thì họ sẽ khó mà cảm thấy đồng cảm hơn. Người chơi kia trở nên trừu tượng, và mức chia sẻ được đề nghị giảm xuống, trung bình là dưới 20%.

Trong một thí nghiệm khác, nhà tâm lý học Paul Slovic yêu cầu mọi người quyên góp tiền. Một nhóm người được cho xem bức ảnh chụp cậu bé Rokia gầy quắt có ánh mắt van lơn đến từ Malawi. Sau đó, số tiền họ quyên góp từ thiện trung bình là 2,83 đô la (trong số 5 đô la mà họ nhận được để làm một khảo sát ngắn). Nhóm thứ hai được cho biết số liệu về nạn đói ở Malawi, bao gồm thông tin về hơn ba triệu trẻ em suy dinh dưỡng vì nạn đói ấy. Mức quyên góp trung bình giảm xuống 50%. Điều này rất phi logic: bạn có thể cho rằng sự hào phóng của con người tăng lên nếu như họ biết được quy mô của thảm họa. Nhưng chúng ta không hành động theo cách đó. Số liệu không làm chúng ta rung động; chỉ có con người mà thôi.

Giới truyền thông từ lâu đã thừa biết các báo cáo thực tế và biểu đồ không thu hút độc giả. Từ đó dẫn đến chỉ dẫn sau: hãy lồng ghép vào câu chuyện một gương mặt nào đó. Nếu như một công ty được đưa tin, hình

ảnh của vị CEO sẽ đi kèm (nét mặt ông ta tươi cười hay nhăn nhó tùy thuộc vào thị trường cả). Nếu tiêu đề nói về một quốc gia, thì tổng thống làm đại diện. Nếu một vụ động đất xảy ra, một nạn nhân sẽ trở thành gương mặt được nhắc đến.

Sự ám ảnh này lý giải thành công của một phát minh văn hóa lớn: tiểu thuyết. Sản phẩm văn học ăn khách này đan cài các xung đột cá nhân và xung đột giữa người với người vào một vài số phận riêng lẻ. Một học giả có thể viết ra một bài luận lý thú về các phương pháp tra tấn tâm lý thời Thanh giáo ở New England, nhưng thay vì đọc nó chúng ta lại đọc *Chữ A màu đỏ* của Hawthorne. Còn thời kỳ Đại suy thoái thì sao? Ở dạng số liệu thống kê, đây chỉ là chuỗi những con số dài dòng. Nhưng trong một tác phẩm bi kịch về đề tài gia đình, như trong *Chùm nho phẫn nộ* của Steinbeck, nó lại khiến ta không thể nào quên.

Kết luận: Hãy cẩn trọng khi bạn bắt gặp các câu chuyện về con người. Hãy hỏi về số liệu và thực tế đằng sau câu chuyện đó. Bạn có thể vẫn bị lay động bởi câu chuyện đó, nhưng bằng cách này, bạn có thể đặt nó vào bối cảnh phù hợp. Còn nếu như chính bạn lại là kẻ muốn lay động và khích lệ người khác, hãy chắc chắn rằng câu chuyện của bạn có chứa những cái tên và người nào đó.

88

BẠN KHÔNG HỀ BIẾT MÌNH ĐÃ BỎ QUA ĐIỀU GÌ

Ảo tưởng lưu tâm

Ở một ngôi làng nhỏ miền Nam nước Anh, sau những trận mưa nặng hạt, nước sông tràn bờ. Cảnh sát đã rào chắn khúc sông cạn, nơi lòng sông nông mà xe cộ chạy qua, và hướng các phương tiện đi theo hướng khác. Khúc sông tiếp tục bị phong tỏa trong hai tuần, nhưng mỗi ngày có ít nhất một chiếc xe phóng qua biển cảnh báo và lao vào dòng nước xiết. Các tài xế tập trung vào hệ thống định vị của xe đến mức không nhận ra những gì hiển hiện trước mắt họ.

Quan sát trên là của hai nhà tâm lý học nhận thức Daniel Simons và Christopher Chabris. Tại Harvard hồi thập niên 1990, họ quay phim hai nhóm sinh viên chuyền bóng rổ qua lại. Một nhóm mặc áo phông đen, còn nhóm kia phông trắng. Có thể xem đoạn clip ngắn "Ảo ảnh con khỉ[30]" trên YouTube. (Hãy xem thử trước khi đọc tiếp). Trong video nói trên, người xem được yêu cầu đếm số lần các cầu thủ mặc áo phông trắng chuyền bóng. Cả hai đội đều di chuyển thành vòng tròn, chạy vào rồi chạy ra, chuyền qua chuyền lại. Bỗng nhiên, ngay giữa đoạn băng, một chuyện kỳ lạ xảy ra: một sinh viên đội lốt khỉ đột bước vào giữa phòng, tự đấm vào ngực mình, rồi nhanh chóng biến mất. Cuối phim, người ta được hỏi liệu họ có nhận ra điều gì đó bất thường hay không. Nửa số người xem lắc đầu ngạc nhiên. Khỉ đột ư? Khỉ đột nào vậy?

(30) The monkey business illusion.

Thí nghiệm con khỉ được coi là một trong những thí nghiệm nổi tiếng nhất trong tâm lý học và chứng minh cho thứ gọi là *ảo tưởng lưu tâm*: chúng ta tự tin rằng mình để ý đến mọi thứ xảy ra trước mặt mình. Thế nhưng thực tế thì chúng ta chỉ nhìn thấy những gì mình tập trung vào - mà trong trường hợp này là những đường chuyền của đội trắng. Những thứ xen vào không ngờ tới, không được để ý có thể lớn và hiển hiện y như chú khỉ đột vậy.

Ảo tưởng lưu tâm có thể gây nguy hiểm, chẳng hạn như khi ta gọi điện thoại lúc lái xe. Phần lớn thời gian thì làm vậy không gây rắc rối gì. Cuộc gọi không gây ảnh hưởng tiêu cực đến việc giữ cho chiếc xe đi đúng làn đường và phanh lại khi xe trước mặt đột ngột dừng lại. Thế nhưng ngay khi một sự kiện không ngờ xảy ra, chẳng hạn như một đứa trẻ chạy ngang qua đường, sự chú ý của bạn chịu áp lực quá lớn khiến bạn không thể phản ứng kịp thời. Các nghiên cứu chỉ ra rằng phản ứng của tài xế trong khi đang sử dụng di động chậm ngang với khi anh ta say rượu hoặc phê ma túy. Hơn thế nữa, cho dù bạn cầm điện thoại bằng một tay, kẹp nó giữa vai và má, hay sử dụng thiết bị nghe gắn tai thì cũng không có gì khác biệt cả: phản ứng của bạn trước những điều bất ngờ vẫn cứ bị hạn chế.

Có lẽ bạn từng nghe đến cách diễn đạt "con voi trong phòng". Nó ám chỉ một vấn đề hiển nhiên mà không ai muốn bàn luận, một dạng cấm kỵ. Ngược lại, chúng ta hãy làm rõ khái niệm "con khỉ đột trong phòng": một chủ đề tối quan trọng và cấp thiết mà chúng ta nhất định phải giải quyết, nhưng không ai biết về nó cả.

Hãy xem xét trường hợp của Swissair, một công ty tập trung vào mở rộng quy mô đến mức bỏ qua cả việc tính thanh khoản của công ty đang dần bốc hơi và phải phá sản năm 2001. Hay việc quản trị kém của khối phía

Đông dẫn đến bức tường Berlin sụp đổ. Hoặc các rủi ro sổ tiết kiệm mà đến tận năm 2007 không hề có một ai chú ý. Những con khỉ đột ấy rảo qua rảo lại uỳnh uỵch ngay trước mặt chúng ta - vậy mà chúng ta như chẳng nhìn thấy chúng.

Vấn đề không phải là chúng ta bỏ lỡ mọi sự kiện khác thường. Mấu chốt của vấn đề chính là những gì chúng ta không để ý tiếp tục bị phớt lờ. Do đó, chúng ta không hề biết mình bỏ qua điều gì. Đây chính là lý do vì sao chúng ta vẫn cứ bám vào thứ ảo tưởng nguy hiểm rằng chúng ta cảm nhận được mọi điều hệ trọng.

Thi thoảng bạn hãy tự thanh tẩy đi *ảo tưởng lưu tâm*. Hãy đối diện với tất cả những kịch bản có thể xảy ra và tưởng như không thể xảy ra. Những sự kiện không ngờ tới nào có thể xảy ra? Điều gì ẩn giấu bên cạnh hoặc đằng sau những vấn đề nhức nhối? Đâu là điều mà sẽ không có ai giải quyết nổi? Hãy lưu ý đến những khoảng lặng nhiều như bạn chú ý đến âm thanh ồn ào. Hãy kiểm tra cả thứ ngoài rìa, chứ không chỉ thứ nằm ở trung tâm. Hãy nghĩ đến điều không thể nghĩ tới. Một thứ bất thường có thể rất to lớn; nhưng có thể chúng ta vẫn không nhìn thấy nó. Để nhìn thấy nó thì to lớn và nổi trội vẫn chưa đủ. Ta phải tiên liệu điều to lớn và bất thường ấy.

89

LỜI NÓI GIÓ BAY

Xuyên tạc có chiến thuật

Giả sử bạn ứng tuyển công việc trong mơ. Bạn đánh bóng hồ sơ xin việc hết cỡ. Trong buổi phỏng vấn xin việc, bạn nhấn mạnh các thành tích và năng lực, đồng thời phớt lờ khuyết điểm và những thất bại. Khi họ hỏi liệu bạn có thể làm tăng doanh thu 30% trong khi giảm chi phí 30%, bạn đáp lại với giọng nói điềm tĩnh: "Hãy xem như ta đã thỏa thuận xong." Cho dù bên trong tâm trí bạn có đang run rẩy và vò đầu bứt tai tìm cách làm thế nào để thực hiện việc đó, bạn nói và làm bất cứ điều kỳ cần thiết để có được công việc ấy. Bạn tập trung vào việc gây ấn tượng với những người phỏng vấn; mọi chuyện tính sau. Bạn biết rằng ngay cả khi đưa ra những câu trả lời đúng một nửa, thì bạn sẽ tự loại mình khỏi cuộc đua.

Hãy tưởng tượng bạn là một nhà báo và có một ý tưởng tuyệt vời để viết sách. Mọi người thì đang nhao nhao về vấn đề đó. Bạn tìm được một nhà xuất bản sẵn sàng ứng trước một số tiền hậu hĩnh. Tuy nhiên, ông ta cần biết tiến độ làm việc của bạn. Ông ta bỏ kính ra và nhìn bạn: "Khi nào tôi có thể có bản thảo? Liệu anh có thể viết xong trong sáu tháng không?" Bạn nuốt khan. Bạn chưa bao giờ viết một cuốn sách nào trong vòng dưới ba năm cả. Bạn trả lời: "Xem như ta đã thỏa thuận xong." Hiển nhiên là bạn không muốn nói dối, nhưng bạn biết mình sẽ không có được số tiền ứng

trước nếu như nói thật. Một khi hợp đồng đã ký và tiền đã yên vị trong tài khoản ngân hàng của bạn, bạn luôn luôn có thể lảng tránh nhà xuất bản một thời gian. Bạn là một nhà văn; bạn giỏi bịa chuyện cơ mà!

Thuật ngữ chính thức cho loại hành vi này là *xuyên tạc có chiến thuật*: càng dễ bị công kích, thì những lời khẳng định của bạn càng trở nên khoa trương hơn. *Xuyên tạc có chiến thuật* không phải lúc nào cũng có tác dụng. Nếu bác sĩ nhãn khoa của bạn năm lần bảy lượt hứa hẹn sẽ trả lại thị lực hoàn hảo cho bạn, nhưng sau mỗi quy trình bạn nhìn càng tệ hơn, đến một lúc nào đó bạn sẽ không coi trọng lời ông ta nữa. Tuy nhiên, trong những dịp chỉ có một cơ hội thử sức, thì *xuyên tạc có chiến thuật* đáng để thử - chẳng hạn như với các cuộc phỏng vấn, như chúng ta đã thấy bên trên. Một công ty sẽ không thuê bạn một vài lần. Câu trả lời là có hoặc không.

Dễ bị ảnh hưởng của *xuyên tạc có chiến thuật* nhất là các dự án vĩ mô, trong đó (a) trách nhiệm giải trình còn mơ hồ (chẳng hạn như, nếu cơ quan chủ quản của dự án không còn nắm quyền), (b) có nhiều doanh nghiệp tham gia vào, khiến cho bên này đổ vấy trách nhiệm sang bên kia, hoặc (c) phải mất một vài năm dự án mới kết thúc.

Không ai hiểu rõ về các dự án quy mô lớn hơn giáo sư trường Oxford Bent Flyvbjerg. Tại sao tình trạng lạm chi và quá hạn lại phổ biến đến vậy? Bởi vì không phải đề nghị tốt nhất được duyệt; mà là bản kế hoạch có vẻ là tốt nhất về lý thuyết. Flyvbjerg gọi đây là "thuyết Darwin ngược": bất kỳ ai đưa ra đề nghị ấn tượng nhất sẽ có được dự án. Tuy nhiên, có phải *xuyên tạc có chiến thuật* đơn giản chỉ là sự lừa bịp trắng trợn không? Có và không. Vậy phụ nữ trang điểm có phải là lừa đảo hay không? Liệu những người đàn ông thuê xe Porsche để làm ra vẻ rủng rỉnh tiền bạc có phải là những kẻ bịp bợm? Có và không, về mặt khách quan thì họ đúng là thế, nhưng cả xã hội

đều chấp nhận sự lừa dối này, cho nên chúng ta chẳng hề lăn tăn chuyện đó. *Xuyên tạc có chiến thuật* cũng giống như vậy.

Trong nhiều trường hợp, *xuyên tạc có chiến thuật* là vô hại. Tuy nhiên, đối với những chuyện thực sự quan trọng, như sức khỏe của bạn hay các nhân viên mới, bạn cần phải đề phòng. Do đó, nếu như bạn đang phải làm việc với một người (một ứng viên hàng đầu, một tác giả, hoặc một bác sĩ nhãn khoa), đừng chỉ xem xét những gì họ nói; hãy xem hiệu quả công việc của họ trong quá khứ. Đối với các dự án, hãy cân nhắc tiến độ, lợi ích, và chi phí của các dự án tương tự, và tra vấn người nào đưa ra các đề nghị lạc quan nhất. Hãy yêu cầu một kế toán săm soi các dự án thật kỹ càng. Hãy bổ sung một điều khoản vào hợp đồng quy định hình phạt tài chính nặng nề cho các trường hợp lạm chi và quá hạn. Và, để an toàn hơn nữa, hãy cho chuyển số tiền này đến một tài khoản ủy nhiệm đảm bảo.

90

NÚT TẮT Ở ĐÂU?

Nghiêm trọng hóa

Ngày xưa có một con rết rất thông minh. Đang nằm ở mép bàn, nó bỗng nhìn thấy một hạt đường ngon ngọt ở bên kia phòng. Vốn khôn ngoan, nó liền bắt đầu xem xét con đường tốt nhất tới đó: nó nên bò xuống chân bàn nào - bên phải hay bên trái - và sau đó thì nên bò lên chân bàn nào? Nhiệm vụ tiếp theo là quyết định xem phải đi chân nào trước, theo trật tự nào, vân vân. Nó cũng rành môn toán, nên nó phân tích mọi phương án và chọn con đường tốt nhất. Cuối cùng, nó cũng bước đi bước đầu tiên. Tuy nhiên, trong khi vẫn chìm đắm trong tính toán và suy ngẫm, nó bị rối loạn và khựng lại để xem xét lại kế hoạch. Sau cùng, nó không đi thêm được bước nào nữa và chết đói.

Giải Golf Anh mở rộng năm 1999: tay golf người Pháp Jean van de Velde đã chơi một cách hoàn hảo cho đến lỗ cuối cùng. Dẫn trước với khoảng cách ba gậy, anh ta có thể đánh quá hai gậy so với tiêu chuẩn mà vẫn thắng. Dễ như không! Chỉ vài phút nữa thôi là tên tuổi anh ta sẽ đi vào lịch sử. Anh ta chỉ việc chơi một cách ổn định. Thế nhưng khi đến lượt mình, trán anh ta bắt đầu rịn mồ hôi. Anh ta đánh cú đầu tiên như một người mới chơi. Quả bóng rơi vào bụi cây, cách lỗ gần hai trăm mét. Càng lúc anh ta càng căng thẳng. Những cú đánh tiếp theo cũng chẳng khá khẩm hơn. Anh ta đánh bóng vào bãi cỏ cao đến đầu gối, sau đó đánh vào hồ nước nhỏ. Anh ta cởi

giày, lội xuống nước và thoáng nghĩ đến việc đánh bóng từ hồ nước. Thế nhưng anh ta lại quyết đánh một phát ăn ngay. Thế rồi quả bóng rơi trúng bãi cát. Cử động cơ thể của anh ta bỗng nhiên trông giống hệt một người mới tập chơi. Cuối cùng, anh ta cũng đưa được quả bóng về thảm cỏ, và - phải đến cú đánh thứ bảy - mới đưa được vào lỗ. Van de Velde thua giải Golf Anh mở rộng và trở nên nổi tiếng trong lịch sử môn golf với lượt đánh quá ba gậy liên tiếp. Sự nghiệp của anh tụt dốc từ đó. (Nhưng sau đó anh ta đã quay trở lại đầy ấn tượng năm 2005.)

Vào thập niên 1980, tờ *Consumer Reports* yêu cầu những người có kinh nghiệm nếm thử bốn mươi lăm loại thạch dâu tây khác nhau. Vài năm sau, hai giáo sư tâm lý học Timothy Wilson và Jonathan Schooler lặp lại thí nghiệm trên với các sinh viên của trường Đại học Washington. Hai kết quả gần như giống hệt nhau. Cả nhóm sinh viên lẫn các chuyên gia đều yêu thích loại thạch giống nhau. Nhưng đó mới chỉ là khúc đầu tiên của thí nghiệm. Wilson lặp lại thí nghiệm này với một nhóm thứ hai, không giống như nhóm sinh viên trước, nhóm này được yêu cầu điền vào một bảng câu hỏi lý giải chi tiết cách chấm điểm của họ. Bảng xếp hạng trở nên hoàn toàn sai lệch. Những loại thạch ngon nhất cuối cùng lại bị xếp cuối bảng.

Điều cốt yếu là, nếu bạn nghĩ quá nhiều, bạn bỏ qua sự thông thái của cảm xúc. Nghe thì có vẻ hơi khó hiểu - và có chút gì đó bất ngờ khi một người cố gắng gạt bỏ sự phi lý trí khỏi tư duy như tôi - nhưng không hề. Cảm xúc hình thành trong não cũng rõ ràng y như các tư duy lý trí vậy. Chúng chỉ là một dạng thức khác của quá trình xử lý thông tin - thô sơ hơn, nhưng không nhất thiết là một biến thể thấp kém hơn. Thực tế, đôi khi chúng còn cho ta lời khuyên khôn ngoan hơn cả.

Điều này dấy lên câu hỏi: khi nào thì bạn lắng nghe cái đầu và khi nào thì làm theo trái tim mình mách bảo? Một bài học kinh nghiệm là: với một vấn đề liên quan đến các hoạt động trải qua luyện tập, chẳng hạn như kỹ năng vận động cơ (hãy nghĩ về con rết, Van de Velde, hoặc việc luyện tập thành thục một loại nhạc cụ), hoặc các câu hỏi bạn đã từng trả lời cả ngàn lần (hãy nghĩ về "vòng tròn hiểu biết" của Warren Buffet), tốt hơn hết là đừng suy nghĩ quá chi li. Làm vậy bạn sẽ làm giảm năng lực giải quyết vấn đề của trực giác. Bài học tương tự cũng áp dụng với các quyết định mà tổ tiên chúng ta ở thời Đồ đá từng đối mặt - đánh giá thứ gì có thể ăn được, loại người nào có thể làm bạn tốt, những ai có thể tin cậy được. Với những mục đích như vậy, chúng ta đã có các bài học kinh nghiệm, những lối tắt tư duy rõ ràng là siêu việt hơn tư duy lý trí rồi. Mặc dù vậy, với những vấn đề phức tạp, chẳng hạn như các quyết định đầu tư, suy nghĩ thấu đáo là điều tối quan trọng. Tiến hóa không trang bị cho chúng ta kỹ năng đối phó trong những tình huống đó, vì vậy logic sẽ thắng trực giác.

91

VÌ SAO BẠN ÔM ĐỒM QUÁ NHIỀU

Ảo tưởng kế hoạch

Mỗi sáng, bạn soạn ra một danh sách những điều cần làm. Liệu đến cuối ngày bạn có hay hoàn thành mọi thứ không? Luôn luôn? Ngày có ngày không? Hay là mỗi tuần một lần? Nếu bạn giống như hầu hết mọi người, bạn sẽ đạt được thành tích hiếm hoi này mỗi tháng một lần. Nói cách khác, bạn ôm đồm quá nhiều việc. Hơn thế nữa: các kế hoạch của bạn tham vọng đến ngớ ngẩn. Nếu như bạn là một kẻ mới bắt đầu học lập kế hoạch thì điều này còn có thể châm chước. Thế nhưng bạn đã soạn các danh sách những việc cần-làm suốt nhiều năm, có khi còn nhiều thập kỷ. Vì thế, bạn biết tường tận những khả năng của mình và khó có chuyện ngày nào bạn cũng đánh giá chúng quá mức. Chuyện này không thể đùa được: trong những lĩnh vực khác, bạn vẫn rút ra bài học từ kinh nghiệm. Vậy thì tại sao trong việc lên kế hoạch lại không hề có bài học nào được rút ra? Mặc dù bạn nhận ra rằng hầu hết những nỗ lực làm việc trước đây của mình là quá khả quan, bạn vẫn một mực tin rằng, hôm nay, khối lượng công việc tương tự - hoặc nhiều hơn - là hoàn toàn có thể kham nổi. Daniel Kahneman gọi hiện tượng này là *ảo tưởng kế hoạch*.

Trong những học kỳ cuối, thường thì các sinh viên phải viết luận văn. Nhà tâm lý học người Canada Roger Buehler và đội nghiên cứu của ông đã yêu cầu các sinh viên năm cuối của họ như sau: các sinh viên phải nêu cụ

thể hai ngày nộp bài: đầu tiên là thời hạn "thực tế" và thứ hai là ngày của "kịch bản tệ nhất". Kết quả ra sao? Chỉ 30% số sinh viên đạt được thời hạn thực tế. Tính trung bình, các sinh viên cần thêm 50% thời gian so với kế hoạch đề ra - và thêm chẵn bảy ngày so với thời hạn tệ nhất.

Ảo tưởng kế hoạch đặc biệt rõ ràng khi người ta hợp tác làm việc - trong kinh doanh, khoa học, và chính trị. Các nhóm đánh giá quá cao thời lượng cũng như lợi ích và đánh giá quá thấp các chi phí và rủi ro. Nhà hát Opera Sydney hình xoắn ốc được lên kế hoạch xây dựng năm 1957: thời hạn hoàn thành là năm 1963 với chi phí 7 triệu đô la. Cuối cùng thì nó mở cửa vào năm 1973 với 102 triệu đô la được rót vào - một số tiền lớn gấp mười bốn lần dự tính ban đầu!

Vậy tại sao chúng ta không phải là những kẻ có năng khiếu hoạch định bẩm sinh? Lý do đầu tiên: tư duy mơ mộng. Chúng ta đều muốn thành công và đạt được mọi thứ mà chúng ta ôm vào. Thứ hai, chúng ta tập trung quá nhiều vào bản thân dự án mà bỏ quên những tác nhân bên ngoài. Những sự kiện không ngờ đến rất hay phá hoại kế hoạch của chúng ta. Đối với các kế hoạch hằng ngày cũng vậy: con gái bạn nuốt phải một miếng xương cá. Bình ắc quy xe của bạn chết máy. Một đề nghị mua nhà được chuyển đến bàn giấy của bạn và phải được bàn bạc khẩn cấp. Thế là đi tong cả kế hoạch. Nếu bạn lên kế hoạch cho mọi thứ chi tiết hơn nữa, thì đó có thể nào là giải pháp hay không? Không hề, chuẩn bị càng chu đáo càng làm tăng thêm *ảo tưởng kế hoạch*. Nó khiến bạn tập trung hơn vào chi tiết, và do đó làm bạn không tiên liệu được điều bất ngờ sẽ xảy ra nữa.

Vậy bạn có thể làm gì? Hãy chuyển sự tập trung vào những yếu tố bên trong, chẳng hạn như bản thân dự án của bạn, sang những tác nhân bên ngoài, ví dụ như các dự án tương tự. Hãy xem xét tỷ lệ cơ bản và tham khảo

các dự án đã được thực thi. Nếu như những dự án khác cùng loại kéo dài ba năm và ngốn mất 5 triệu đô la, có thể dự án của bạn cũng sẽ mất từng đó - cho dù bạn lên kế hoạch cẩn thận như thế nào. Và quan trọng nhất, ngay trước khi quyết định được đưa ra hãy tiến hành sớm một phiên họp được gọi là "trước khi chết", theo đúng nghĩa đen. Nhà tâm lý học người Mỹ Gary Klein đề xuất đưa ra phát biểu ngắn sau đây với nhóm người dự họp: "Hãy hình dung một năm sau kể từ ngày hôm nay. Chúng ta đã tuân thủ kế hoạch sát đến từng con chữ. Vậy mà kết quả lại là một thảm họa. Các bạn hãy dành năm hoặc mười phút viết về thảm họa này." Những câu chuyện được viết ra sẽ cho bạn thấy mọi thứ có thể trở nên như thế nào.

92

KẺ CẦM BÚA CHỈ NHÌN THẤY ĐINH

Bệnh nghề nghiệp[31]

Một người đàn ông đi vay tiền, lập công ty, và chẳng bao lâu sau thì bị phá sản. Anh ta rơi vào trầm cảm và tự sát.

Bạn suy ra được điều gì từ câu chuyện này? Là một chuyên viên phân tích nghiệp vụ, bạn muốn biết vì sao ý tưởng kinh doanh của anh ta không có hiệu quả: liệu có phải anh ta là một lãnh đạo tồi hay không? Liệu có phải do chiến lược sai lầm, thị trường quá nhỏ hoặc có quá nhiều cạnh tranh? Là một nhà tiếp thị, bạn hình dung các chiến lược bị tổ chức kém, hoặc anh ta không tiếp cận được nhóm khách hàng mục tiêu. Nếu bạn là một chuyên gia tài chính, bạn tự hỏi liệu khoản vay đó có phải là công cụ tài chính hợp lý hay không. Là một nhà báo địa phương, bạn nhận ra tiềm năng của câu chuyện này: thật may mắn khi anh ta tự tử! Là một nhà văn, bạn tự hỏi sự việc này có thể được phát triển thành một dạng bi kịch Hy Lạp như thế nào. Là một lãnh đạo ngân hàng, bạn tin rằng lỗi xuất phát từ phía phòng quản lý nợ. Là một nhà xã hội học, bạn đổ lỗi cho chủ nghĩa tư bản. Là một con chiên ngoan đạo, bạn tìm thấy sự trừng phạt của Chúa. Là một nhà tâm thần học, bạn nhận ra nồng độ serotonin thấp. Vậy cách nhìn nào mới là "đúng"?

[31] Deformation professionnelle.

Không có gì đúng hết. “Nếu công cụ duy nhất bạn có là búa, mọi vấn đề của bạn sẽ là những chiếc đinh,” Mark Twain từng nói vậy - một câu nói tóm lược về *bệnh nghề nghiệp*. Sau Twain, Charlie Munger, đối tác kinh doanh của Warren Buffet, gọi tên hiệu ứng này là *xu hướng người mang búa*: “Thế nhưng đó là lại cách tư duy cùng như cách làm ăn thảm họa ở đời. Bạn phải tận dụng nhiều phương pháp khác nhau. Những phương pháp đó phải đến từ nhiều ngành nghề khác nhau - bởi lẽ tất cả tri thức trên thế giới không chỉ giới hạn ở một lĩnh vực học thuật nhỏ bé.”

Sau đây là một vài ví dụ của *bệnh nghề nghiệp*: các bác sĩ giải phẫu muốn giải quyết gần như tất cả mọi vấn đề sức khỏe bằng một con dao mổ, ngay cả khi bệnh nhân có thể được chữa trị bằng phương pháp nhẹ nhàng hơn. Quân đội tính đến các phương án quân sự trước nhất. Các kỹ sư lại yêu thích các phương án thuộc về cấu trúc. Các chuyên gia nghiên cứu xu hướng thị trường thì nhìn thấy xu hướng ở khắp nơi (nhân tiện, đây chính là một trong những cách nhìn đời ngớ ngẩn nhất). Nói ngắn gọn: nếu bạn hỏi ai đó về khía cạnh cốt yếu của một vấn đề, họ thường kết nối nó với lĩnh vực họ vốn đã thông tỏ.

Nhưng như vậy thì có làm sao? Điều đó cũng tốt thôi, nếu một người thợ may chỉ làm những gì mình biết. *Bệnh nghề nghiệp* trở nên có hại khi người ta áp đặt chuyên môn của mình vào các lĩnh vực không liên quan. Chắc hẳn bạn đã từng kinh qua những hiện tượng sau: các giáo viên nhiếc mắng bạn bè họ như với sinh viên của mình. Các bà mẹ mới sinh bắt đầu đối xử với chồng như với con trẻ. Hoặc, hãy thử nghĩ đến bảng tính Excel có mặt trong mọi chiếc máy tính: ta sử dụng chúng ngay cả khi chẳng để làm gì - ví dụ như khi kiến tạo các kế hoạch tài chính mười năm cho công ty khởi nghiệp hay so sánh các người tình tiềm năng mà chúng ta “nhập” về từ các trang

web hẹn hò. Các bảng tính Excel có thể là một trong những phát minh nguy hiểm nhất thời hiện đại.

Ngay cả trong lĩnh vực của mình, người mang búa cũng có xu hướng sử dụng quá đà những gì mình biết. Các nhà bình luận văn học được đào tạo để phát hiện các tác phẩm có ảnh hưởng đến tác giả, các biểu tượng và thông điệp ngầm mà tác giả sử dụng và gửi gắm. Là một người viết tiểu thuyết, tôi nhận thấy các nhà bình luận văn học thường truy ra các kỹ thuật không hề tồn tại như vậy. Các nhà báo kinh tế cũng chẳng khác là bao. Họ phân tích chi li hầu hết những phát biểu vô thưởng vô phạt của các thống đốc ngân hàng trung ương và thể nào cũng phát hiện ra dấu hiệu của một sự thay đổi chính sách tài chính thông qua từ ngữ được sử dụng.

Kết luận: Nếu bạn tham vấn một chuyên gia về vấn đề của mình, đừng trông đợi một giải pháp toàn diện tốt nhất. Hãy chỉ kỳ vọng rằng một cách tiếp cận nào đó có thể được tìm ra bằng bộ công cụ của vị chuyên gia đó. Bộ não của chúng ta không phải là một máy tính chủ. Đúng hơn, nó là một bộ dao đa năng với nhiều chức năng chuyên biệt. Không may là bộ dao mini bỏ túi ấy lại không hề đầy đủ. Tính cả kinh nghiệm sống lẫn hiểu biết chuyên môn, chúng ta vốn đã sở hữu một vài lưỡi dao sắc bén rồi. Thế nhưng để trang bị đầy đủ hơn, nên chăng chúng ta bổ sung thêm đôi ba công cụ nữa vào kho vũ khí của mình - những mô hình trí tuệ khác xa những gì thuộc về chuyên môn của chúng ta. Chẳng hạn, vài năm gần đây, tôi bắt đầu tập nhìn nhận thế giới từ góc nhìn sinh học, và đã thu được những hiểu biết mới về các hệ thống phức tạp. Hãy phát hiện các điểm yếu của bạn và tìm ra kiến thức cũng như các phương pháp phù hợp để cân bằng chúng. Phải mất một năm để bạn hấp thụ những ý tưởng cốt yếu của một lĩnh vực mới,

nhưng công sức đó là xứng đáng: bộ dao bỏ túi của bạn sẽ lớn hơn và đa dạng hơn, và tư duy của bạn sẽ sắc bén hơn.

93

NHIỆM VỤ ĐÃ HOÀN THÀNH

Hội chứng Zeigarnik

Berlin năm 1927: một nhóm sinh viên và giáo sư đại học bước vào một nhà hàng. Người bồi bàn nghe từng người gọi món, bao gồm các yêu cầu đặc biệt, nhưng không hề ghi chép lại. Không hay rồi, họ nghĩ. Thế nhưng không bao lâu sau, tất cả mọi người đều nhận được chính xác những gì họ đã gọi. Sau bữa tối, ở ngoài phố, cô sinh viên người Nga Bluma Zeigarnik nhận ra mình đã để quên khăn quàng trong nhà hàng. Cô quay lại, tìm thấy chàng bồi bàn có trí nhớ khó tin kia, và hỏi liệu anh ta có trông thấy chiếc khăn hay không. Anh ta nhìn cô vô cảm. Anh ta không biết cô là ai và cô đã ngồi ở đâu. "Làm sao anh có thể quên được cơ chứ?" cô giận dỗi hỏi. "Nhất là với trí nhớ siêu phàm như thế!" Chàng bồi bàn trả lời giọng bực bội: "Tôi ghi nhớ mọi yêu cầu trong đầu cho đến khi đồ ăn được phục vụ."

Zeigarnik và thầy hướng dẫn Kurt Lewin bèn nghiên cứu hành vi kỳ lạ này và phát hiện ra tất cả mọi người đều làm việc phần nào đó giống như người bồi bàn. Chúng ta hiếm khi quên những nhiệm vụ chưa hoàn thành; chúng bám dai dẳng trong tâm trí chúng ta giống như cách bọn trẻ con giật gấu áo chúng ta cho đến khi nhận được sự chú ý. Tuy nhiên, ngay khi chúng ta vừa hoàn thành một nhiệm vụ và gạch khỏi danh sách việc cần làm, thì nó liền bị xóa khỏi bộ nhớ.

Tên của nhà nghiên cứu trên đã được sử dụng để gọi hiện tượng này: các nhà khoa học hiện nay gọi nó là *hiệu ứng Zeigarnik*. Tuy nhiên, trong quá trình nghiên cứu, cô phát hiện ra một vài điểm khó hiểu: một số người vẫn có thể suy nghĩ nhạy bén và sáng suốt dù cho họ đang làm cùng lúc hàng chục dự án. Chỉ đến những năm gần đây Roy Baumeister và nhóm nghiên cứu của ông ở Đại học bang Florida mới làm sáng tỏ được hiện tượng này. Ông chọn các sinh viên chỉ còn vài tháng nữa là phải thi kỳ cuối và chia họ ra làm ba nhóm. Nhóm 1 phải tập trung vào một bữa tiệc trong học kỳ họ đang học. Nhóm 2 phải tập trung vào kỳ thi của họ. Nhóm 3 phải tập trung vào kỳ thi đồng thời phải lập ra một kế hoạch học tập chi tiết. Sau đó Baumeister yêu cầu các sinh viên hoàn thành các từ còn thiếu chữ trong một khoảng thời gian ngắn. Một số sinh viên trông thấy từ "pa_ _ _" liền điền ngay thành "panic" (hoảng hốt), trong khi các sinh viên khác nghĩ đến "party" (tiệc tùng) hoặc "Paris". Đây là một phương pháp thông minh để tìm ra điều gì đang diễn ra trong đầu họ. Đúng như họ dự kiến, nhóm 1 có suy nghĩ thoải mái về kỳ thi sắp tới, trong khi sinh viên nhóm 2 không thể nào nghĩ về điều gì khác. Đáng kinh ngạc nhất là kết quả của nhóm 3. Mặc dù các sinh viên này buộc phải tập trung vào kỳ thi sắp tới, họ vẫn giữ được đầu óc sáng suốt và không hề lo lắng. Các thí nghiệm về sau càng củng cố thêm hiện tượng này. Những nhiệm vụ tồn đọng sẽ còn làm chúng ta phiền lòng mãi cho đến khi chúng ta biết rõ mình sẽ giải quyết chúng như thế nào. Zeigarnik nhầm tưởng rằng cần phải hoàn thành nhiệm vụ để loại bỏ chúng khỏi bộ nhớ. Thế nhưng không phải vậy; chỉ cần có kế hoạch hành động tốt là đủ rồi.

David Allen, tác giả của một cuốn sách bán chạy có tiêu đề *Hoàn thành nhiệm vụ*, lý luận rằng ông chỉ có một mục tiêu: giữ cho đầu óc sáng suốt.

Để làm được điều này, bạn không nhất thiết phải sắp xếp cuộc sống của mình một cách gọn gàng ngăn nắp. Thế nhưng bạn cần có một kế hoạch chi tiết cho những vấn đề rối rắm hơn thế. Kế hoạch này phải được chia thành các phần việc được tiến hành từng bước và tốt nhất là bạn nên viết chúng ra giấy. Chỉ khi bạn đã hoàn thành công việc, trí óc của bạn mới có thể thảnh thơi. Tính từ "chi tiết" đóng vai trò quan trọng. Mục tiêu "tổ chức tiệc mừng sinh nhật cho vợ" hay "tìm một công việc mới" là vô giá trị. Allen yêu cầu các khách hàng của mình chia nhỏ các mục tiêu như vậy ra thành hai mươi đến năm mươi phần việc riêng lẻ.

Cần chú ý rằng lời khuyên của Alien có vẻ như đã rơi vào *ảo tưởng lên kế hoạch* (chương 91): càng lên kế hoạch chi tiết, chúng ta càng có xu hướng bỏ sót những yếu tố phụ có thể làm chệch hướng dự án của chúng ta. Thế nhưng vấn đề là thế này: nếu bạn cần cảm giác thanh thản, hãy làm theo phương pháp của Allen. Nếu muốn ước lượng một cách chính xác nhất phí tổn, lợi ích, và thời lượng của một dự án, hãy quên đi kế hoạch chi tiết kia và tham khảo các dự án tương tự. Nếu bạn cần có cả hai, hãy làm cả hai việc.

Rất may, bạn có thể tự mình làm tất cả những việc đó với sự hỗ trợ của một công cụ hết sức đơn giản. Hãy đặt một cuốn sổ tay ngay bên giường mình. Lần tới khi bạn cảm thấy khó ngủ, hãy viết ra những công việc còn tồn đọng và cách thức giải quyết chúng. Làm như thế bạn sẽ dẹp bỏ được những âm thanh ong ong xuất hiện trong đầu. "Bạn muốn tìm đến Chúa trời, nhưng thức ăn cho mèo lại hết, vậy thì hãy lập một kế hoạch để giải quyết chuyện đó," Allen đã nói như vậy. Lời khuyên của ông rất chí lý, ngay cả nếu như bạn đã tìm thấy Chúa hay không hề có một con mèo nào.

94

VÌ SAO CHIẾC THUYỀN QUAN TRỌNG HƠN TAY CHÈO

Ảo tưởng năng lực

Tại sao lại có quá ít doanh nhân gặt hái được hết thành công này đến thành công khác - những người thành lập hết công ty này đến công ty khác và đều thành công? Hiển nhiên, đã từng có Steve Jobs và Richard Branson, nhưng họ chỉ đại diện cho một thiểu số rất nhỏ bé. Các doanh nhân luôn thành công chỉ chiếm chưa đến một phần trăm toàn bộ số người khởi nghiệp. Có phải tất cả họ đều nghỉ hưu để sống trên những chiếc du thuyền tư nhân ngay sau thành công đầu tiên như người đồng sáng lập Microsoft Paul Allen đã làm hay không? Hiển nhiên là không. Những doanh nhân chân chính luôn tràn trề năng lượng hành động đến mức khó có thể nằm dài trên một chiếc ghế ngoài bãi biển suốt mấy tiếng đồng hồ. Có phải vì họ không thể rời khỏi các công ty của mình và muốn tiếp tục chăm bẵm chúng đến năm 65 tuổi? Không hề. Hầu hết các nhà sáng lập đều bán cổ phiếu của mình đi trong vòng mười năm. Thực ra, ta sẽ nghĩ rằng những doanh nhân tự khởi nghiệp tài năng như vậy, với mạng lưới quan hệ cá nhân rộng và tiếng tăm lừng lẫy, sẽ có đủ mọi lợi thế để sáng lập thêm nhiều công ty khác. Vậy điều gì khiến họ dừng lại? Họ không hề dừng lại. Họ chỉ không thành công nữa mà thôi. Chỉ có một câu trả lời hợp lý: may mắn đóng một vai trò lớn hơn năng lực. Không một doanh nhân nào thích nghe điều này. Lần đầu tiên tôi nghe về *ảo tưởng năng lực*, phản ứng

của tôi là: “Cái gì, thành công của tôi chỉ là may mắn thôi ư?” Ban đầu, bạn sẽ cảm thấy bị xúc phạm đôi chút, nhất là khi bạn đã làm việc cật lực để đạt được thành công.

Giờ ta hãy xem xét thật tỉnh táo về thành công trong kinh doanh. Có bao nhiêu phần trăm thành công đó đến từ may mắn, và bao nhiêu phần trăm là trái ngọt của lao động chăm chỉ và tài năng phi thường? Câu hỏi này rất dễ bị hiểu lầm. Đương nhiên, không có tài năng thì ta khó lòng đạt được thành công, và không có lao động chăm chỉ thì ta sẽ chẳng đạt được bất kỳ điều gì. Đáng tiếc là, cả năng lực lẫn sức lực và rào cản đều không phải là những tiêu chí then chốt làm nên thành công. Chúng là điều kiện cần - nhưng không phải điều kiện đủ. Làm sao chúng ta biết điều này? Sau đây là một sự kiểm chứng rất đơn giản: khi một người duy trì được sự thành công rất lâu - hơn thế nữa, họ lại gặt hái nhiều thành công hơn hẳn những người kém năng lực hơn trong thời gian dài - thì chỉ khi đó tài năng mới đóng vai trò thiết yếu. Điều này không áp dụng với những người sáng lập công ty; nói cách khác, phần đông những doanh nhân thành công, sau thành tựu đầu tiên, sẽ tiếp tục sáng lập và phát triển công ty mới thứ hai, thứ ba, và thứ tư.

Thế còn lãnh đạo các tập đoàn? Họ quan trọng như thế nào đối với thành công của một công ty? Các nhà nghiên cứu đã xác định một loạt các phẩm chất được cho là “một CEO xuất sắc” phải có - phương pháp quản lý, tài năng hoạch định chiến lược trong quá khứ, vân vân. Sau đó, một mặt, họ đánh giá lường mối quan hệ giữa những phẩm chất đó và mặt khác mức giá trị gia tăng của công ty dưới thời vị CEO ấy. Kết quả: nếu bạn so sánh hai công ty một cách ngẫu nhiên, thì trong 60% trường hợp vị CEO giỏi hơn lãnh đạo công ty mạnh hơn. Trong 40% trường hợp, vị CEO kém hơn lãnh

đạo những công ty mạnh hơn. Và chỉ có 10% chỉ ra rằng hai yếu tố đó chẳng hề có chút xíu quan hệ nào. Kahneman nói: "Khó có thể tưởng tượng rằng người ta lại nhiệt tình mua sách do các lãnh đạo doanh nghiệp chỉ giỏi hơn người bình thường chút đỉnh viết ra." Ngay cả Warren Buffet cũng chẳng đánh giá cao việc sùng bái các CEO: "Một bảng thành tích quản lý doanh nghiệp [...] liên quan nhiều đến tình trạng của con thuyền bạn chọn hơn là việc bạn lèo lái nó hiệu quả như thế nào."

Trong một số lĩnh vực nhất định, năng lực còn chẳng đóng một vai trò nào. Trong cuốn sách *Tư duy nhanh và chậm*, Kahneman mô tả chuyến thăm của ông đến một công ty quản lý bất động sản. Để thông báo vắn tắt tình hình, họ gửi cho ông một bảng tính cho thấy tình hình hoạt động của từng cố vấn đầu tư trong vòng tám năm. Trong bảng tính ấy, mỗi người được phân một hạng: số 1, 2, 3 và cứ như vậy theo thứ tự từ trên xuống dưới. Năm nào người ta cũng soạn bảng đánh giá này. Kahneman tính toán nhanh chóng mối tương quan giữa các bảng xếp hạng qua các năm. Cụ thể, ông tính toán mối tương quan giữa bảng xếp hạng giữa năm 1 và năm 2, giữa năm 1 và năm 3, giữa năm 1 và năm 4, lần lượt cho đến năm 7 và năm 8. Kết quả: thuần túy là tình cờ. Đôi khi vị cố vấn đứng đầu bảng rồi có lúc lại bị rơi xuống chót bảng. Nếu một cố vấn có một năm rất thành công, đó không phải là thành công tiếp nối của năm trước hay sẽ là tiền đề cho thành công của năm sau. Mối tương quan là bằng không. Thế nhưng các cố vấn lại được thưởng vì công việc của mình. Nói cách khác, công ty đó đang thưởng cho sự may mắn hơn là năng lực.

Kết luận: Đúng là có một số người sống nhờ tài năng thực sự, chẳng hạn như phi công, thợ sửa ống nước và luật sư. Còn trong những lĩnh vực khác, năng lực là cần thiết nhưng không phải là tối quan trọng, như với giới

doanh nhân và các nhà lãnh đạo. Cuối cùng, duyên may là yếu tố quyết định trong rất nhiều lĩnh vực, ví dụ như trong thị trường tài chính. Ở lĩnh vực này, *ảo tưởng năng lực* xuất hiện ở khắp nơi. Do đó, hãy dành cho những người thợ sửa ống nước sự tôn trọng cần thiết và cười thầm trước những gã hề thành công trong tài chính.

95

VÌ SAO CÁC BẢNG KÊ LỪA DỐI BẠN

Hiệu ứng đặc điểm hiển hiện

Có hai dãy số: dãy thứ nhất, dãy A, bao gồm: 724, 947, 421, 843, 394, 411, 054, 646. Những con số trên có điểm gì chung? Đừng đọc tiếp cho đến khi bạn có câu trả lời. Đơn giản hơn bạn nghĩ: tất cả các con số trên đều có số 4. Giờ hãy xem xét dãy B: 349, 851, 274, 905, 772, 032, 854, 113. Những con số này có điểm gì chung? Đừng đọc tiếp cho đến khi bạn suy luận ra. Dãy B khó hơn phải không nào? Câu trả lời: không số nào có bao gồm số 6. Bạn học được điều gì từ bài kiểm tra này? Phát hiện ra cái có mặt dễ hơn là phát hiện cái thiếu vắng. Nói cách khác, chúng ta tập trung vào thứ hiển hiện nhiều hơn là thứ vắng mặt.

Tuần trước, trong khi đang tản bộ, tôi bỗng phát hiện mình không bị đau ở chỗ nào cả. Đó là một suy nghĩ không ngờ tới. Tôi hiếm khi bị đau, nhưng khi tôi bị đau, thì sự đau đớn hiển hiện rất rõ rệt. Thế nhưng khi không bị đau thì tôi hiếm khi để ý. Đây là một sự thật giản đơn, hiển nhiên đến mức tôi cảm thấy kinh ngạc. Trong một thoáng, tôi cảm thấy vô cùng phấn khích - cho đến khi tôi không buồn để tâm đến phát hiện nhỏ bé đó nữa.

Tại một buổi biểu diễn nhạc cổ điển, một dàn nhạc chơi bản *Giao hưởng số 9* của Beethoven. Cả rạp hát say sưa nghe nhạc. Đến bản tụng ca của khúc thứ tư, tôi thấy đâu đó có người rơi lệ vì vui sướng. Tôi chợt nghĩ chúng ta

thật may mắn làm sao khi bản giao hưởng này được soạn ra. Nhưng có thật là như vậy hay không? Liệu chúng ta có kém hạnh phúc hơn nếu không có tác phẩm này? Có lẽ là không. Nếu như bản giao hưởng chưa từng được sáng tác, sẽ chẳng có ai thấy thiếu nó cả. Vị giám đốc nhà hát sẽ không nhận được cuộc gọi giận dữ nào nói rằng: "Làm ơn hãy đặt người soạn bản giao hưởng này rồi trình diễn nó ngay lập tức." Nói ngắn gọn, những gì tồn tại có ý nghĩa hơn rất nhiều lần so với những gì thiếu vắng. Khoa học gọi đây là *hiệu ứng đặc điểm hiển hiện*.

Các cuộc vận động phòng ngừa tận dụng triệt để hiệu ứng này. "Hút thuốc gây ung thư phổi" là một thông điệp mạnh mẽ hơn so với "Không hút thuốc cho bạn một cuộc sống không ung thư phổi". Các kiểm toán viên và những người làm công việc khác hay sử dụng bảng kê dễ bị ảnh hưởng bởi *hiệu ứng đặc điểm hiển hiện*: các tờ khai thuế còn tồn đọng là điều thường trực trong đầu họ vì chúng có mặt trong danh sách công việc của họ. Thế nhưng, những gì không hiển hiện lại là sự dối trá được giấu giếm tinh vi hơn, chẳng hạn như vụ bê bối tại hãng Enron[32] hay mô hình Ponzi[33] của Bernie Madoff. Thứ cũng không hiển hiện là những vụ kinh doanh của các thương nhân giả mạo[34] như Nick Leeson và Jerome Kerviel, những kẻ đã qua mặt hai ngân hàng Barings và Société General. Những biến động tài chính kiểu như vậy không hề có trong bất kỳ bảng kê nào. Và chúng không nhất thiết là bất hợp pháp: một ngân hàng cho vay mua nhà sẽ lưu tâm đến rủi ro tín dụng khi phát hiện có một sự sụt giảm trong thu nhập của người vay nợ bởi vì tình huống này có trong danh sách rủi ro của họ; thế nhưng ngân hàng đó sẽ không đánh giá được sự mất giá của tài sản, chẳng hạn như một đài hóa thân sắp được xây dựng tại khu vực lân cận.

[32] Vụ bê bối khiến tập đoàn năng lượng hùng mạnh nhất nước Mỹ sụp đổ năm 2001, ban lãnh đạo tập đoàn đã khai thác các kẽ hở kế toán và các báo cáo tài chính không

trung thực cùng với các thể chế có mục đích đặc biệt để che giấu hàng tỷ đô la thua lỗ cùng các khoản nợ nần từ các thương vụ và dự án thất bại.

[33] Mô hình bán hàng kim tự tháp bất hợp pháp trong đó người ta dùng tiền của những người mới đầu tư để trả cho những người đã đầu tư từ trước, thay vì dùng lợi nhuận có thực để thanh toán (theo từ điển MacMillan).

Giả sử bạn chế tạo một sản phẩm đáng ngờ, chẳng hạn như một loại nước xốt xa lát có lượng cholesterol cao. Bạn sẽ làm gì? Bạn quảng cáo hai mươi loại vitamin khác nhau có trong nước xốt này và bỏ qua lượng cholesterol. Người tiêu dùng sẽ không để tâm đến thiếu sót đó. Và rồi các đặc điểm hiển hiện mang tính tích cực sẽ đảm bảo rằng họ cảm thấy an tâm và được cung cấp thông tin.

Trong học thuật, chúng ta không ngừng bắt gặp *hiệu ứng đặc điểm hiển hiện*. Những bài viết khẳng định các giả thuyết được xuất bản, và trong các trường hợp đặc biệt, chúng được trao giải Nobel. Tuy thế, những bài báo chứng minh một giả thuyết là sai lại khó được xuất bản hơn rất nhiều, và theo tôi được biết chưa từng có một giải Nobel nào trao cho trường hợp này. Tuy nhiên, việc chứng minh sự sai lệch cũng có giá trị khoa học không kém việc khẳng định một vấn đề vậy. Một hệ quả khác của hiệu ứng ấy là chúng ta cũng đón nhận cởi mở những lời khuyên khẳng quyết (hãy làm việc X đi) hơn là lời khuyên phủ quyết (hãy quên Y đi) - cho dù lời khuyên thứ hai có hữu ích đến thế nào.

(34) Trong bản tiếng Anh là: “rouge trader” - người tự ý thực hiện các giao dịch mua bán nhân danh công ty của họ dù không được ủy quyền hợp pháp.

Kết luận: Chúng ta khó mà nhận biết được những sự kiện không diễn ra. Chúng ta không hề nhìn thấy những gì không hiện diện. Chúng ta nhận ra ngay một cuộc chiến nếu nó xảy ra, nhưng lại không trân trọng việc chiến tranh không xảy ra trong thời bình. Nếu như chúng ta mạnh khỏe, chúng ta hiếm khi nghĩ về lúc ốm yếu. Hoặc giả dụ, nếu có hạ cánh xuống Cancún, chúng ta cũng không nán lại để ghi nhận rằng máy bay không hề bị rơi. Nếu chúng ta thường xuyên nghĩ đến những gì vắng mặt hơn nữa, chúng ta có thể sẽ hạnh phúc hơn. Nhưng không dễ để trí não làm được điều đó. Câu hỏi có tính triết học nhất là tại sao chỉ có một cái gì đó tồn tại mà không phải là không có *cái gì đó* tồn tại? Xin đừng trông đợi một câu trả lời mau chóng; thay vào đó, bản thân câu hỏi đã là một công cụ hữu hiệu để chống lại *hiệu ứng đặc điểm hiển hiện* rồi.

96

BẮN RỒI MỚI VẼ TÊN

Lựa trái anh đào[35]

Trên các trang web của mình, các khách sạn luôn chưng ra diện mạo lung linh nhất. Họ cẩn thận lựa từng tấm ảnh, và chỉ những tấm đẹp đẽ, lộng lẫy nhất mới xuất hiện. Những góc không đẹp, những đường ống rỉ nước và những phòng ăn tồi tàn đều bị giấu biệt. Hẳn nhiên, bạn biết điều này. Vậy nên khi bước tới sảnh tiếp tân xập xệ, bạn chỉ đơn giản nhún vai và đi thẳng tới bàn đăng ký.

Việc các khách sạn vẫn làm, theo giải thích của Nassim Taleb, được gọi là *lựa trái anh đào*: phô trương những đặc điểm hấp dẫn nhất và che đậy những điều còn lại. Giống như trong kinh nghiệm với khách sạn, bạn cũng thầm mong đợi điều tương tự với các thứ khác như các tờ rơi quảng cáo xe hơi, nhà đất, hoặc các hãng luật. Bạn biết mọi thứ vốn dĩ luôn vậy và không bị mắc lõm.

Tuy nhiên, bạn lại phản ứng khác đi với các báo cáo hằng năm của các công ty, các quỹ và tổ chức chính phủ. Trong trường hợp này, bạn có xu hướng mong đợi các mô tả khách quan. Bạn đã nhầm. Những cơ quan ấy cũng *lựa trái anh đào*: họ ca ngợi các mục tiêu đã đạt được và lờ tịt những mục tiêu thất bại.

[35] Trong bản tiếng Anh là: “cherry picking” - việc ai đó chỉ công bố hay lựa chọn những điều tốt đẹp, có lợi mà bỏ qua những điều “xấu”, không có lợi.

Giả sử bạn là một trưởng phòng. Ban quản lý mời bạn đến thuyết trình về tình hình hiện tại của phòng. Bạn sẽ xử lý như thế nào? Bạn sẽ dành phần lớn các trang PowerPoint để trình bày tỉ mỉ về các thành tích của phòng và để lại một phần rất nhỏ để chỉ ra "các thách thức". Bạn sẽ tiện thể quên béng mất những thành tích không đạt được.

Một hình thức quỷ quyệt của mẹo *lựa trái anh đào* là kể một câu chuyện. Hãy tưởng tượng bạn là giám đốc điều hành của một công ty sản xuất thiết bị kỹ thuật nào đó. Một cuộc khảo sát mới thực hiện cho thấy rằng đa số các khách hàng không biết cách sử dụng thiết bị ấy. Nó quá phức tạp. Đến lúc này, tay quản lý nhân sự bèn cho ý kiến, gã tuyên bố: "Ông bố vợ tôi mới thử cái máy hôm qua và ngay lập tức đã học được cách vận hành." Bạn đánh giá thế nào về sức nặng của trái anh đào này? Đúng: gần như bằng không. Để phủ quyết một ví dụ không hề dễ dàng bởi vì nó là một câu chuyện nhỏ, và chúng ta biết bộ não của mình dễ sập bẫy những câu chuyện kiểu đó như thế nào. Để ngăn chặn điều này, trong công việc, các lãnh đạo khôn ngoan tôi luyện bản thân để trở nên đặc biệt nhạy cảm với các ví dụ và phủ quyết chúng ngay khi chúng vừa được thốt ra lời.

Một lĩnh vực càng cao cấp và tinh vi bao nhiêu, chúng ta càng dễ bị sa vào hiện tượng *lựa trái anh đào* bấy nhiêu. Trong cuốn *Khả năng cải thiện nghịch cảnh*, Taleb miêu tả cách các học giả trong mọi lĩnh vực nghiên cứu - từ triết học, đến y tế, kinh tế - khoe khoang những thành quả của ngành: "Giống như các chính trị gia, giới học thuật luôn sẵn sàng cho biết thứ họ đã làm cho chúng ta, chứ không phải thứ họ đã không làm được - điều đó giúp chứng tỏ những phương pháp của họ cần thiết đến mức nào." Một kiểu *lựa trái anh đào* điển hình. Thế nhưng chúng ta lại trọng vọng các học giả đến mức chẳng thể nhìn thấy được điều đó.

Hãy xét đến nghề y. Khuyên bảo mọi người không nên hút thuốc là đóng góp y học vĩ đại nhất trong vòng sáu mươi năm vừa qua - còn quan trọng hơn mọi nghiên cứu và tiến bộ y học có được từ sau Thế chiến II. Bác sĩ Druin Burch khẳng định điều này trong cuốn sách của ông mang tên *Việc uống thuốc*. Một vài trái anh đào - chẳng hạn như thuốc kháng sinh - khiến chúng ta phân tâm, và nhờ đó, các nhà nghiên cứu thuốc được tôn vinh trong khi các nhà hoạt động chống hút thuốc thì bị bỏ quên.

Các văn phòng hành chính của các công ty lớn cũng tự ca tụng chính mình y như các tay quản lý khách sạn vậy. Họ là bậc thầy phô trương tất cả những việc đã làm được, nhưng lại không bao giờ truyền đạt những gì chưa làm được cho công ty. Bạn sẽ làm gì? Nếu như bạn ngồi trong ban giám sát của một tổ chức như vậy, hãy hỏi về "những quả anh đào bị bỏ lại", tức những dự án thất bại và các mục tiêu không được hoàn thành. Bạn học được nhiều từ đó hơn là từ những thành công. Lạ lùng sao những câu hỏi đó lại chẳng mấy khi được hỏi. Thứ nữa: thay vì thuê một nhóm các nhà kiểm soát tài chính để tính toán chi phí đến từng xu lẻ, hãy kiểm tra thật kỹ các mục tiêu. Bạn sẽ ngạc nhiên khi phát hiện ra rằng qua thời gian, các mục tiêu ban đầu đều bị quên lãng. Một cách âm thầm và bí mật, chúng đã được thay thế bởi các mục tiêu tự đặt ra vốn dĩ luôn luôn trong tầm với. Nếu bạn nghe nói về những mục tiêu ấy, hãy cảnh giác. Hiện tượng này cũng giống như bắn một mũi tên rồi sau đó vẽ một vòng tròn xung quanh nơi tên trúng vậy.

97

SĂN TÌM KẺ HIẾN TẾ THỜI ĐỒ ĐÁ

Ảo tưởng về nguyên do duy nhất

Chris Matthews là một trong những nhà báo hàng đầu của MSNBC. Trong chương trình tin tức của ông, những người được gọi là chuyên gia về chính trị được sắp xếp ngồi bàn tròn với nhau và được phỏng vấn. Tôi chưa bao giờ hiểu được một chuyên gia về chính trị thì sẽ làm gì, và tại sao cần phải có một cái nghề như thế. Vào năm 2003, thiên hạ xôn xao bàn tán về việc Mỹ xâm lược Iraq. Nhưng quan trọng hơn cả câu trả lời của các chuyên gia là những câu hỏi mà Chris Matthews đã đặt ra: "Động cơ đằng sau cuộc chiến tranh là gì?" "Tôi muốn biết liệu sự kiện 11/9 có phải là *nguyên do* hay không, vì nhiều người cho rằng đây chính là sự trả đũa cho cuộc tấn công đó?" "Các ngài có nghĩ rằng vũ khí hủy diệt hàng loạt chính là *nguyên nhân* của cuộc chiến này hay không?" "Các ngài nghĩ vì sao Mỹ lại đổ bộ vào Iraq?" "*Lý do thực sự*, chứ không phải kiểu lý luận thuyết phục dân chúng là gì?" vân vân và vân vân.

Tôi không thể chịu nổi những câu hỏi dạng đó thêm nữa. Chúng là dấu hiệu của lỗi tư duy phổ biến nhất, một sai lầm mà kỳ lạ là trong ngôn ngữ hằng ngày không có từ nào để chỉ nó cả. Tạm thời, ta sẽ tạm dùng cụm từ có phần hơi thiếu chính xác là *ảo tưởng về nguyên do duy nhất*.

Năm năm sau, năm 2008, thị trường chứng khoán rơi vào hỗn loạn. Các ngân hàng đứng trên bờ vực sụp đổ và phải mới phục hồi được nhờ vào

những đồng đô la từ thuế. Các nhà đầu tư, chính khách và nhà báo bèn ráo riết điều tra nguyên nhân của cuộc khủng hoảng: chính sách tiền tệ lỏng lẻo của Greenspan? Các nhà đầu tư thiếu khôn ngoan? Các cơ quan xếp hạng đáng ngờ? Những kiểm toán viên suy đồi đạo đức? Các mô hình kinh tế chứa quá nhiều rủi ro? Lòng tham đơn thuần? Không chỉ một, mà tất cả những lý do nêu trên, đều là nguyên do.

Một mùa hè ấm áp dễ chịu ở Ấn Độ, vụ ly dị của một người bạn, Thế chiến I, bệnh ung thư, một vụ xả súng trong trường học, thành công toàn cầu của một công ty, chữ viết được phát minh - bất kỳ người nào suy nghĩ sáng suốt đều biết rằng không hề có một yếu tố duy nhất nào dẫn đến những sự kiện trên. Thay vào đó, có hàng trăm, hàng ngàn, hoặc vô vàn những yếu tố tích tụ vào. Thế mà chúng ta vẫn cứ cố gắng gán trách nhiệm cho một yếu tố duy nhất.

"Khi một quả táo chín và rụng xuống - điều gì khiến nó rụng? Liệu có phải vì nó bị lực hấp dẫn kéo xuống đất, hay cành cây đã mục ruỗng, vì mặt trời đốt khô héo, vì nó trở nên nặng hơn, vì gió giật, hay vì thằng bé đứng bên dưới muốn ăn nó? Không bao giờ chỉ có một nguyên do duy nhất." Ở đoạn văn trích trong *Chiến tranh và hòa bình* trên, Tolstoy đã nói trúng hiện tượng này.

Giả sử bạn là nhà quản lý sản phẩm của một thương hiệu ngũ cốc ăn sáng nổi tiếng. Hãng này vừa mới cho ra mắt một loại sản phẩm ít đường, có thành phần tự nhiên. Sau một tháng, ai cũng thấy rõ sản phẩm mới này là một thất bại. Bạn sẽ điều tra nguyên nhân như thế nào? Trước hết, bạn biết rằng sẽ không bao giờ chỉ có một nguyên do duy nhất. Hãy lấy một tờ giấy và viết ra tất cả những nguyên nhân tiềm tàng. Rồi tương tự hãy tìm ra những nguyên do ẩn đằng sau những nguyên nhân vừa rồi. Sau một lúc,

bạn sẽ có một mạng lưới những yếu tố khả dĩ tạo nên nguyên nhân thất bại. Thứ hai, hãy tô bật các yếu tố bạn có thể thay đổi và xóa đi những yếu tố bạn không thể tác động (chẳng hạn như "bản chất con người"). Thứ ba, hãy tiến hành kiểm nghiệm các yếu tố được tô bật đó ở các thị trường khác nhau. Làm như vậy sẽ tốn thời gian và tiền bạc, nhưng đó là cách duy nhất để bạn thoát khỏi vũng lầy của những giả định nông cạn.

Ảo tưởng về nguyên do duy nhất bắt nguồn từ thời xa xưa và có tính nguy hại. Chúng ta xưa nay vẫn được dạy rằng con người là những kẻ "tự làm chủ số phận" của mình. Aristotle từng tuyên bố điều này từ 2.500 năm trước. Ngày nay chúng ta biết rằng điều đó là sai. Ý niệm về tự do ý chí luôn gây tranh cãi. Những hành động của chúng ta là kết quả từ sự tương tác giữa hàng ngàn yếu tố - từ tố chất di truyền cho đến quá trình nuôi dạy, từ học vấn đến sự tập trung hormone giữa các tế bào não đơn lẻ. Thế nhưng chúng ta vẫn cứ khư khư bám vào hình ảnh tự do ý chí xưa cũ kia. Cách suy nghĩ ấy không chỉ sai lệch mà còn đáng đặt nghi vấn về đạo đức. Khi mà vẫn còn tin vào các lý do đơn lẻ, thì chúng ta sẽ luôn quy trách nhiệm về những thành tích và thảm họa cho cá nhân. Cuộc săn lùng kẻ hiến tế đầy ngu ngốc luôn đi cùng với việc thực thi quyền lực - một trò chơi mà con người đã chơi suốt hàng ngàn năm.

Ấy vậy mà, *ảo tưởng về nguyên do duy nhất* lại phổ biến tới mức Tracy Chapman thậm chí đã có thể gây dựng danh tiếng toàn cầu dựa vào đó. Chính bài hát "Give Me One Reason" đã khẳng định tên tuổi của bà. Nhưng hượm đã nào - không phải bà cũng còn một vài bài hát nổi đình nổi đám khác hay sao?

98

TẠI SAO NHỮNG CON QUỶ TỐC ĐỘ HÓA RA LẠI LÀ NHỮNG TÀI XẾ AN TOÀN

Lỗi quan sát bề mặt[36]

Bạn sẽ thấy khó tin nhưng sự thực là những con quỷ tốc độ lái xe còn an toàn hơn cả những tài xế "cẩn trọng". Tại sao? Hãy xem xét câu chuyện này: quãng đường từ Miami đến West Palm Beach khoảng 75 dặm. Các tài xế lái xe đi hết quãng đường này trong vòng một tiếng hoặc ít hơn được xếp vào nhóm "tài xế liều lĩnh" vì họ chạy xe với tốc độ trung bình 75 dặm một giờ hoặc hơn. Tất cả những người khác được xếp vào nhóm tài xế cẩn trọng. Nhóm nào ít gặp tai nạn hơn? Không còn nghi ngờ gì nữa, chính là nhóm "tài xế liều lĩnh". Họ đều hoàn thành chặng lái xe trong vòng chưa đầy một tiếng đồng hồ, nên họ không thể nào gặp bất kỳ tai nạn gì được. Điều này tự khắc đồng nghĩa với việc tất cả những tài xế gặp tai nạn là các tài xế lái chậm. Ví dụ này là một minh họa của ngụy biện giả trá, thuật ngữ được gọi là *lỗi quan sát bề mặt*. Tiếc rằng không có một thuật ngữ nào nghe dễ nhớ hơn cụm từ mà tôi vừa dùng.

[36] Trong bản tiếng Anh là: "intention to treat error" - một nguyên tắc phân tích thường dùng trong nghiên cứu y khoa quy định rằng nếu từ đầu bệnh nhân được phân vào một nhóm nghiên cứu thì khi phân tích kết quả, bệnh nhân vẫn phải giữ nguyên ở nhóm đó bất kể có còn dùng thuốc thử nghiệm hay không.

Đối với bạn thì trường hợp này nghe có vẻ giống với *thành kiến sống sót* (chương 1), nhưng nó lại khác hẳn. Với *thành kiến sống sót*, bạn chỉ nhìn thấy những gì trụ lại, mà bỏ qua những dự án thất bại hoặc những chiếc xe dính líu đến các vụ tai nạn. Ở *lỗi quan sát bề mặt*, các dự án thất bại hoặc xe cộ gặp tai nạn hiển hiện nổi bật, nhưng lại được xếp nhầm hạng mục.

Một lãnh đạo ngân hàng gần đây có cho tôi xem một nghiên cứu thú vị. Kết luận của nó là: các công ty có nợ trong bảng cân đối kế toán có mức lợi nhuận cao hơn rất nhiều so với các công ty không mang nợ (chỉ tính theo vốn cổ phần). Vị này hồ hởi khẳng định rằng mọi công ty đều nên vay tiền bất cứ khi nào họ muốn, và dĩ nhiên, ngân hàng của anh ta là nơi tốt nhất để vay tiền. Tôi bèn xem xét nghiên cứu này kỹ hơn. Sao lại có thể như vậy nhỉ? Quả thực, trong số 1.000 công ty được lựa chọn ngẫu nhiên, những công ty mang nợ lớn cho thấy lợi nhuận cao hơn không chỉ tính theo vốn cổ phần mà còn theo tổng số vốn của họ. Họ thành công hơn về mọi mặt so với các công ty độc lập về tài chính. Thế rồi sự thật bỗng sáng tỏ: các công ty không có lợi nhuận không thể vay được vốn doanh nghiệp. Do đó, họ rơi vào nhóm các công ty chỉ-dựa-vào-vốn-cổ-phần. Các công ty khác nằm trong nhóm này có tiền mặt lớn hơn, tồn tại lâu dài hơn và, cho dù có rơi vào tình thế nguy kịch thế nào đi nữa, vẫn là một phần của nghiên cứu. Mặt khác, các công ty vay tiền nhiều lại bị phá sản nhanh hơn hẳn. Một khi họ không thể trả được số tiền lãi, các ngân hàng bèn ra tay, và các công ty bị bán liền tay - thế là chúng biến mất khỏi mẫu nghiên cứu. Các công ty còn trụ lại trong nhóm "nợ đọng" thì đều hoạt động khá ổn, cho dù bản cân đối kế toán của họ có cho thấy số nợ họ phải gánh cao đến đâu.

Nếu bạn đang thầm nghĩ "ok, tôi hiểu rồi", thì xin hãy dè chừng. *Lỗi quan sát bề mặt* không hề dễ nhận biết. Một ví dụ hư cấu trong ngành y tế: một

công ty dược phẩm vừa mới phát triển một loại thuốc mới điều trị bệnh tim. Một nghiên cứu "chứng minh" là nó giảm thiểu được đáng kể tỷ lệ tử vong của bệnh nhân. Bản thân dữ liệu đã nói lên tất cả: trong số các bệnh nhân uống loại thuốc này thường xuyên, tỷ lệ tử vong trong năm năm là 15%. Đối với những người đã uống vào loại giả dược trấn an, tỷ lệ cũng y hệt, cho thấy loại thuốc kia không hề có tác dụng. Tuy nhiên - điều này mới là đáng lưu ý - tỷ lệ tử vong của người bệnh uống thuốc không thường xuyên lên tới 30% - cao gấp hai lần! Một sự khác biệt lớn giữa việc uống thuốc thường xuyên và không thường xuyên. Do đó, loại thuốc này là một thành công triệt để! Nhưng có thật là vậy hay không?

Vấn đề là như thế này: loại thuốc kia có lẽ không phải là yếu tố quyết định; yếu tố quyết định chính là phản ứng của người bệnh. Có lẽ những người bệnh ngừng uống thuốc vì lý do gặp tác dụng phụ nghiêm trọng nên rơi vào nhóm những người "uống thuốc không thường xuyên". Có lẽ họ ốm đến mức không có cách nào tiếp tục uống thuốc thường xuyên cho được. Dù thế nào đi nữa, thì chỉ có những bệnh nhân còn tương đối khỏe mạnh mới trụ lại ở nhóm "uống thường xuyên", và điều này gây ấn tượng rằng loại thuốc kia hiệu quả hơn rất nhiều so với thực tế. Những bệnh nhân thực sự đau ốm, mà vì chính lý do nói trên, cuối cùng lại rơi vào nhóm "không uống thường xuyên".

Trong các nghiên cứu đáng tin cậy, các nhà nghiên cứu y học đánh giá dữ liệu về tất cả những bệnh nhân mà vốn ban đầu đã có ý định điều trị; dù là họ có tham gia vào thử nghiệm hay là bỏ cuộc. Đáng tiếc, rất nhiều nghiên cứu lại không tuân thủ quy tắc này. Cho dù đây là một sự cố tình hay chỉ là tình cờ thì hãy còn phải xét. Do đó, bạn phải dè chừng: luôn luôn kiểm tra xem những đối tượng thử nghiệm - các tài xế gặp tai nạn, các công

ty phá sản, những bệnh nhân giai đoạn cuối - đã, vì bất kỳ lý do gì, biến mất khỏi mẫu nghiên cứu. Nếu quả thực có như vậy, bạn nên xếp nghiên cứu đó vào đúng nơi nó thuộc về: thùng rác.

99

VÌ SAO BẠN KHÔNG NÊN ĐỌC TIN TỨC

Ảo tưởng tin tức

Động đất ở Sumatra. Rơi máy bay ở Nga. Một người đàn ông giam giữ con gái trong hầm suốt ba mươi năm. Heidi Kum và Seal chia tay. Mức lương kỷ lục ở ngân hàng Hoa Kỳ. Vụ tấn công ở Pakistan. Tổng thống Mali từ chức. Kỷ lục thế giới mới về đẩy tạ.

Bạn có thực sự cần biết tất cả những thông tin trên hay không?

Chúng ta đều vô cùng thạo tin, ấy vậy mà những gì chúng ta biết lại vô cùng hạn hẹp. Vì sao vậy? Vì hai thế kỷ trước, chúng ta phát minh ra một loại hình kiến thức độc hại có tên là "tin tức". Tin tức với bộ não cũng giống như đường với cơ thể ta vậy: gây thèm muốn, dễ tiêu hóa - và có tính hủy hoại cao về lâu về dài.

Ba năm trước, tôi tiến hành một cuộc thử nghiệm. Tôi ngừng nghe và đọc tin tức. Tôi ngừng đặt báo và tạp chí. Tôi dẹp luôn cả ti vi và đài phát thanh. Tôi xóa các ứng dụng tin tức khỏi chiếc iPhone của mình. Tôi còn không thèm động vào một tờ báo miễn phí nào và cố tình nhìn đi chỗ khác khi có ai đó trên máy bay tìm cách mời tôi đọc một tin tức nào đó. Những tuần đầu tiên quả thật cũng khó khăn. Hết sức khó khăn. Tôi luôn luôn sợ mình sẽ bỏ lỡ điều gì đó. Thế nhưng sau một thời gian, tôi có được một cách nhìn. Kết quả sau ba năm: suy nghĩ sáng suốt hơn, nhiều kiến thức giá trị hơn, những quyết định tốt hơn, và có nhiều thời gian rảnh hơn hẳn. Còn

điều tuyệt vời nhất? Tôi chưa hề bỏ lỡ điều gì quan trọng cả. Mạng lưới xã hội của tôi - không phải Facebook, mà là mạng lưới trong xã hội thực bao gồm bạn bè và người quen bằng xương bằng thịt - có tác dụng như một công cụ lọc tin tức giúp tôi không ngừng cập nhật.

Có hàng tá lý do để bạn từ bỏ theo dõi tin tức. Đây là ba lý do hàng đầu. Đầu tiên, bộ não của chúng ta phản ứng khác nhau với các kiểu thông tin khác nhau. Những chi tiết gây sốc, giật gân, liên quan đến cá nhân, ồn ào, thay đổi nhanh chóng đều kích thích chúng ta, trong khi đó những thông tin chưa bị chế biến, phức tạp và mang tính trừu tượng lại làm chúng ta bình thản. Các nhà sản xuất tin tức tận dụng triệt để điều này. Những câu chuyện cuốn hút, những hình ảnh bắt mắt và những "yếu tố" giật gân thu hút sự chú ý của chúng ta. Hãy dành giây lát nhớ lại mô hình kinh doanh của họ: các nhà quảng cáo mua chỗ và qua đó tài trợ báo chí với điều kiện báo đăng quảng cáo của họ. Kết quả: tất cả những gì tinh vi, phức tạp, trừu tượng và sâu sắc sẽ bị lọc bỏ một cách có hệ thống, mặc dù những điều đó có liên quan mật thiết hơn đến cuộc sống của chúng ta cũng như sự hiểu biết của chúng ta về thế giới. Chỉ vì đọc tin tức, chúng ta cứ quanh quẩn với một tấm bản đồ méo mó trong đầu về những rủi ro và sự đe dọa chúng ta thực sự phải đối diện.

Lý do thứ hai là, tin tức không hề đáng bận tâm. Trong mười hai tháng vừa qua, bạn có lẽ đã tiêu thụ khoảng chừng 10.000 mẩu tin - có lẽ vào khoảng ba mươi tin mỗi ngày. Xin hãy thành thật: hãy thử điểm lại một trong số tin tức đó, chỉ một tin duy nhất thôi, đã góp phần giúp bạn đưa ra quyết định tốt hơn - trong cuộc sống riêng, trong sự nghiệp hoặc trong công việc làm ăn của bạn - và so sánh với việc bạn không hề đọc mẩu tin đó. Không hề có một ai mà tôi từng hỏi qua có khả năng điểm tên hơn hai bài

báo hữu ích - trong số cả 10.000 bản tin. Một kết quả thảm hại. Các hãng thông tấn khẳng định rằng thông tin của họ đem lại cho bạn một thứ lợi thế cạnh tranh. Nhiều người đã cắn câu. Trên thực tế, việc ngốn tin tức còn biểu thị cho sự bất lợi trong cạnh tranh. Nếu như tin tức thực sự giúp người ta thăng tiến, thì các nhà báo đã đứng đầu bảng xếp hạng thu nhập rồi. Nhưng thực tế lại không phải như thế - ngược lại là khác.

Thứ ba, tin tức chỉ tổ khiến ta phí thời gian. Một người bình thường trung bình phí phạm nửa ngày trời mỗi tuần cho việc theo dõi tình hình tin tức. Xét trên phạm vi toàn cầu, đây là một sự thiệt hại kinh khủng về năng suất làm việc. Hãy nghĩ đến loạt tấn công khủng bố ở Mumbai hồi năm 2008. Chỉ vì lòng khao khát muốn nổi tiếng, lũ khủng bố đã sát hại 200 người. Giả sử có một tỷ người dành ra một tiếng đồng hồ trong quỹ thời gian của họ để theo dõi tình hình sau vụ khủng bố: họ đọc tin tức cập nhật theo từng phút một và theo dõi các cuộc trao đổi ngớ ngẩn của một vài "chuyên gia" và "nhà bình luận". "Ước đoán" sau vô cùng thực tế vì Ấn Độ có tới hơn một tỷ dân. Vậy chúng ta tính toán ra như sau: một tỷ người nhân với một tiếng đồng hồ sao nhãng bằng một tỉ giờ không làm việc. Nếu quy đổi số giờ này, ta sẽ thấy việc theo dõi tin tức làm lãng phí khoảng 2.000 cuộc đời - lớn gấp mười lần số người chết trong vụ tấn công trên. Nhận định này quả có phần châm biếm nhưng chính xác.

Tôi tin rằng quay lưng với tin tức sẽ có lợi cho bạn không kém gì việc loại bỏ bất kỳ lỗi tư duy nào trong số chín mươi tám lỗi tư duy đã được đề cập trong cuốn sách này. Xin hãy từ bỏ thói quen đó - triệt để. Thay vào đó, hãy đọc những bài báo dài truyền tải kiến thức và đọc sách. Thật vậy, không có gì giúp chúng ta hiểu biết về thế giới hơn là sách vở.

LỜI KẾT

Giáo hoàng hỏi Michelangelo: "Nói ta nghe bí mật làm nên thiên tài của con. Con đã tạo ra bức tượng David, kiệt tác của mọi kiệt tác như thế nào?" Michelangelo trả lời: "Đơn giản thôi. Con đã gạt bỏ tất cả những gì không phải là David."

Hãy thành thật nhé. Chúng ta không biết chắc điều gì khiến mình thành công. Chúng ta không thể xác định chính xác điều gì khiến ta hạnh phúc. Nhưng chúng ta biết chắc điều gì hủy hoại thành công hoặc hạnh phúc. Sự giác ngộ này, dù đơn giản, là điều cốt yếu: kiến thức tiêu cực (điều *không* nên làm) có quyền lực hơn rất nhiều so với kiến thức tích cực (điều nên làm).

Tư duy thấu suốt hơn và hành xử khôn ngoan hơn nghĩa là áp dụng phương pháp của Michelangelo: không tập trung vào David. Thay vào đó, hãy tập trung vào tất cả những gì không phải David mà đẽo gọt chúng đi. Với chúng ta thì là: loại bỏ tất cả các lỗi tư duy và từ đó ta sẽ có tư duy thấu suốt hơn.

Người Hy Lạp, người La Mã, và cả những nhà tư tưởng thời Trung cổ có một thuật ngữ dành cho phương pháp này: *via negativa*. Theo nghĩa đen, tức là lối đi tiêu cực, lối từ bỏ, lối loại trừ. Các nhà thần học là những người đầu tiên bước trên *via negativa*. Chúng ta không thể nói Chúa là gì; chúng ta chỉ có thể nói Chúa không phải là gì. Áp dụng vào thời hiện đại: chúng ta không thể nói điều gì đem lại thành công cho mình. Chúng ta chỉ có thể

miêu tả những gì ngăn cản hoặc hủy hoại thành công. Hãy loại bỏ mặt tiêu cực, những lỗi tư duy, và mặt tích cực sẽ tự khắc tìm đến. Đó là tất cả những gì chúng ta cần biết.

Là một tiểu thuyết gia và nhà sáng lập doanh nghiệp, tôi đã rơi vào nhiều loại bẫy khác nhau. May mắn là tôi luôn có thể tự thoát ra khỏi chúng. Ngày nay khi đứng thuyết trình trước các bác sĩ, các vị CEO, thành viên ban quản trị, các nhà đầu tư, chính khách hoặc công chức nhà nước, tôi có một cảm giác thật gần gũi. Tôi cảm thấy như chúng tôi đang cùng ngồi trên một chiếc thuyền - vì dẫu sao thì, chúng tôi đã luôn cố gắng lèo lái trong cuộc đời này để làm sao không bị dòng nước xoáy nuốt chửng lấy mình. Dẫu vậy, nhiều người không cảm thấy thoải mái với *via negativa*. Nó phản lại trực giác của chúng ta. Nó thậm chí còn phản văn hóa, hoàn toàn đối nghịch với lối tư duy thông thường. Nhưng hãy nhìn quanh và bạn sẽ tìm thấy rất nhiều ví dụ của *Via negativa* đang hiển hiện. Đây chính là điều nhà đầu tư huyền thoại Warren Buffet viết về chính mình và đối tác của ông, Charlie Munger: "Charlie và tôi còn chưa học được cách giải quyết những rắc rối kinh doanh phức tạp. Chúng tôi chỉ mới học được cách tránh né chúng." Chào mừng bạn tới *via negativa*.

Tôi đã liệt kê ra gần một trăm lỗi tư duy trong cuốn sách này mà chưa hề trả lời câu hỏi: vậy thực ra lỗi tư duy là gì? Phi lý trí là gì? Vì sao chúng ta mắc vào những lỗi này? Có hai học thuyết về phi lý trí: *một nóng* và *một lạnh*. Thuyết *nóng* thì đã xưa như trái đất. Đây là phép loại suy của Plato: một kỵ sĩ dẫn hướng cho một đàn ngựa đang phi nước đại điên cuồng; người kỵ sĩ là biểu tượng của lý trí còn lũ ngựa phi nước đại là biểu tượng của cảm xúc. Lý trí thuần phục cảm xúc. Nếu nó không làm được điều đó, phi lý trí sẽ phát sinh. Một ví dụ khác: cảm xúc giống như dung nham sủi bọt. Thường

thì lý trí có thể kìm giữ chúng lại, nhưng thi thoảng dòng dung nham phi lý trí lại bùng lên. Phi lý trí *nóng* chính là như vậy. Không việc gì phải lo lắng về logic: nó không hàm chứa lỗi; chỉ là đôi khi, cảm xúc vẫn lấn át logic thôi.

Thuyết *nóng* về phi lý trí trên đây đã sôi sục và sủi bọt suốt hàng thế kỷ. Đối với John Calvin, nhà sáng lập ra một dòng Tin Lành với các giáo luật nghiêm ngặt những năm 1500, những cảm xúc ấy đại diện cho quỷ dữ, và chỉ có toàn tâm hướng Chúa bạn mới có thể xua đuổi chúng. Người nào đã trải qua những trận bùng nổ cảm xúc như núi lửa phun đều thuộc phe quỷ dữ. Họ bị tra tấn và giết chết. Theo học thuyết của nhà phân tích tâm lý người Áo Sigmund Freud, "bản ngã" lý trí và "cái siêu ngã" đức hạnh kiểm soát cái "bản năng" bốc đồng. Thế nhưng học thuyết này không có nghĩa lý mấy trong đời thực. Hãy quên đi sự tuân thủ và tính kỷ luật. Tin rằng chúng ta có thể hoàn toàn kiểm soát được cảm xúc của mình chỉ bằng suy nghĩ là ảo tưởng - một ảo tưởng không kém gì việc cố gắng làm cho tóc mọc ra bằng cách ra lệnh cho nó vậy.

Ngược lại, lý thuyết *lạnh* về phi lý trí thì vẫn còn non trẻ. Sau Thế chiến II, nhiều người đi tìm lời giải thích cho sự phi lý trí của Quốc xã. Các tướng lĩnh cấp cao dưới trướng Hitler hiếm khi thể hiện cảm xúc bộc phát. Ngay cả những bài phát biểu hùng hồn của y cũng đều là những màn trình diễn điêu luyện. Không phải những cơn bùng nổ cảm xúc mà chính sự toan tính lạnh lùng đã làm nên cơn điên loạn của Quốc xã. Ta cũng có thể nói điều tương tự về Khơ-me Đỏ.

Trong thập niên 1960, các nhà tâm lý học bắt đầu bỏ qua những biện luận của Freud và nghiên cứu quá trình tư duy, quyết định, và hành động của chúng ta một cách khoa học. Kết quả là họ đưa ra một lý thuyết *lạnh* về

phi lý trí cho thấy: tự thân tư duy không hề thuần khiết, mà nó rất dễ mắc lỗi. Tất cả mọi người đều như vậy. Ngay cả những người hết sức thông minh cũng rơi vào các bẫy nhận thức. Lỗi tư duy cũng không phải tình cờ mà có. Chúng ta mắc lỗi một cách có hệ thống theo cùng một chiều hướng. Điều đó giúp cho sai lầm của chúng ta có thể dự đoán và sửa chữa được ở một mức độ nào đó - nhưng chỉ ở một mức nào đó thôi, chứ không bao giờ triệt để. Trong một vài thập kỷ, người ta chưa tìm được nguồn gốc của những lỗi tư duy này. Mọi thứ thuộc về cơ thể của chúng ta - như tim, hệ cơ, phổi, hệ miễn dịch - đều tương đối đáng tin cậy. Vậy mà sao chỉ có bộ não của chúng ta lại mắc lỗi hết lần này đến lần khác?

Tư duy là một hiện tượng sinh học. Tiến hóa đã định hình nó giống như đã khuôn tạo hình dáng của muôn loài hay màu sắc của hoa trái. Giả sử chúng ta quay ngược lại 50.000 năm về trước, chộp lấy một vị tổ tiên nào đó và mang người này về thời hiện đại. Chúng ta mang người đó đến tiệm làm tóc và cho anh ta mặc một bộ vest của Hugo Boss. Liệu người đó có gây chú ý ở ngoài đường hay không? Không. Đương nhiên, anh ta sẽ phải học tiếng Anh, học cách lái xe, cách sử dụng điện thoại di động, nhưng ngay cả chúng ta cũng phải học những thứ đó đấy thôi. Sinh học xua tan mọi nghi ngờ: về mặt thể xác, và cả về nhận thức, chúng ta là những kẻ săn bắt-hái lượm trong bộ đồ của Hugo Boss (hoặc có thể là H&M).

Thứ đã thay đổi đáng kể so với thời tiền sử chính là môi trường mà chúng ta đang sống. Thuở đó, mọi thứ đều đơn giản và ổn định. Chúng ta sống theo những nhóm nhỏ gồm khoảng năm mươi người. Không hề có tiến bộ công nghệ hay xã hội nào đáng kể. Chỉ đến khoảng 10.000 năm trở lại đây thế giới mới bắt đầu thay đổi nhanh chóng, với sự phát triển của cây trồng, gia súc, làng mạc, thành phố, thương mại toàn cầu và các thị trường

tài chính. Kể từ thời công nghiệp hóa, môi trường sống mà theo đó não bộ của chúng ta được điều chỉnh sao cho tối ưu chỉ còn sót lại rất ít. Nếu bạn vào trong một trung tâm mua sắm mười lăm phút, bạn sẽ gặp nhiều người hơn hẳn số người mà tổ tiên chúng ta gặp suốt cuộc đời họ. Bất kỳ ai khẳng định mình biết thế giới sẽ trở nên như thế nào trong mười năm tới ắt sẽ bị cười nhạo cả năm trời. Trong 10.000 năm qua, chúng ta đã tạo ra một thế giới mà chính chúng ta không còn hiểu nổi nữa. Mọi thứ trở nên tinh vi hơn, nhưng đồng thời cũng phức tạp và phụ thuộc lẫn nhau nhiều hơn. Kết quả là không những vật chất dư thừa, mà cả những căn bệnh liên quan đến lối sống (ví dụ như tiểu đường type 2, ung thư phổi và trầm cảm) và những lỗi tư duy cũng ngày một nhiều hơn. Nếu cuộc sống còn tiếp tục phức tạp hơn thế - và nó sẽ còn tiếp diễn như vậy, ta có thể chắc chắn về điều đó - những lỗi này sẽ chỉ gia tăng và thêm trầm trọng.

Trong quá khứ săn bắt-hái lượm của chúng ta, hành động thường đem lại lợi ích hơn so với suy ngẫm. Những ai phản ứng nhanh nhạy thì sống sót, còn suy ngẫm lâu thì bị tiêu diệt. Nếu như đám anh em săn bắt-hái lượm của bạn bất ngờ bỏ chạy, hoàn toàn dễ hiểu khi bạn bắt chước theo - cho dù đó là một con hổ răng kiếm hay chỉ là một con lợn lòi đã làm họ giật mình. Nếu bạn không bỏ chạy, và hóa ra đó là một con hổ, thì cái giá phải trả cho sai lầm tai hại này là cái chết. Ngược lại, nếu bạn chỉ chạy đi vì một con lợn lòi, sai lầm nhỏ ấy chỉ khiến bạn tiêu hao năng lượng một chút thôi. Sai lầm như nhau trong những sự việc giống nhau. Bất kỳ kẻ nào không có bản năng như thế sẽ bị loại khỏi nguồn gen sau sự cố thứ nhất hoặc thứ hai. Chúng ta là hậu duệ của loài *homines sapientes*[37], những người có xu hướng bỏ chạy theo đám đông. Thế nhưng trong thời hiện đại, hành vi mang tính trực giác này chỉ gây bất lợi. Thế giới ngày nay dành cho những người biết

suy nghĩ và hành động độc lập. Bất cứ ai từng là nạn nhân của cơn sốt thị trường chứng khoán đều có thể chứng thực cho điều này.

Tâm lý học về tiến hóa chủ yếu vẫn chỉ là một lý thuyết, nhưng là một lý thuyết hết sức thuyết phục về nhận định trên. Nó lý giải phần lớn các sai lầm, dù không phải tất cả. Hãy xem xét câu nói sau: “Mọi thanh kẹo Hershey đều có lớp gói màu nâu. Do đó, mọi thanh kẹo có lớp gói màu nâu đều là kẹo của hãng Hershey.” Ngay cả những người thông minh cũng dễ đưa ra kết luận sai lệch như vậy - các bộ lạc thổ dân hầu như vẫn còn chưa tiếp cận với văn minh cũng vậy. Tổ tiên săn bắt-hái lượm của chúng ta hiển nhiên cũng không miễn nhiễm với tư duy sai logic. Một vài lỗi tư duy của chúng ta là cố hữu và không liên quan gì đến sự “biến đổi” của môi trường sống.

[37] Tiếng Latin, nghĩa là những kẻ thông thái.

Tại sao lại như vậy? Tiến hóa không hề "tối ưu hóa" chúng ta hoàn toàn. Miễn là chúng ta vượt xa các đối thủ (ví dụ như, đánh bại người Neanderthal[38]), chúng ta vẫn có thể sống sót dù phạm phải sai lầm. Hãy xem xét loài chim cúc cu. Trong suốt hàng trăm ngàn năm, chúng đẻ trứng trong tổ của các loài chim biết hót, rồi những loài chim đó sẽ ấp trứng và thậm chí còn cho lũ chim non ăn. Đây là một lỗi hành vi mà tiến hóa cũng không xóa bỏ khỏi những loài chim nhỏ hơn; chúng không được coi là đủ nghiêm trọng.

Cách lý giải thứ hai, luôn song hành với lý giải đầu về lý do tại sao các sai lầm của chúng ta lại tồn tại quá dai dẳng hình thành vào cuối thập niên 1990: bộ não của chúng ta được thiết kế để sản sinh ra sự thật hơn là truy cứu sự thật. Nói cách khác, chúng ta sử dụng tư duy của mình chủ yếu là để thuyết phục. Kẻ nào thuyết phục được người khác sẽ chiếm được quyền lực và tiếp cận được các nguồn lực. Những tài sản ấy đem lại lại thế lớn lao trong giao phối và nuôi dạy con cái. Sự thật cùng lắm thì cũng chỉ là cái được quan tâm thứ hai và điều này được phản ánh rõ rệt nhất trên thị trường sách: tiểu thuyết bán chạy hơn nhiều so với sách phi hư cấu, cho dù loại sách thứ hai thiết thực hơn nhiều.

Cuối cùng, vẫn còn cách lý giải thứ ba: trong nhiều hoàn cảnh những quyết định mang tính trực giác, ngay cả khi phi logic, lại tỏ ra hữu hiệu hơn. Nghiên cứu dựa trên kinh nghiệm cho thấy điều này. Trong nhiều quyết định, chúng ta không có đủ thông tin cần thiết, vì vậy buộc lòng phải dùng đến lối tắt tư duy và áp dụng quy tắc ngón tay cái (dựa trên kinh nghiệm). Nếu như bạn bị thu hút bởi nhiều đối tượng hẹn hò tiềm năng khác nhau, bạn buộc phải đánh giá xem ai mới là đối tượng phù hợp để kết hôn. Đây không phải là một quyết định lý trí; nếu như bạn chỉ dựa trên

logic, bạn sẽ còn độc thân đến suốt đời. Nói ngắn gọn, chúng ta thường quyết định theo trực giác và sau đó mới biện minh cho các lựa chọn của mình. Nhiều quyết định (về sự nghiệp, bạn đời, các khoản đầu tư) diễn ra trong tiềm thức. Chỉ tích tắc sau đó, chúng ta mới đưa ra một lý do để cảm thấy mình đã lựa chọn tỉnh táo. Như vậy là chúng ta không hành xử như các nhà khoa học, những người vốn chỉ quan tâm đến các dữ kiện khách quan. Thay vào đó, chúng ta suy nghĩ như các luật sư, tạo ra lý do hợp lý nhất có thể để biện minh cho những kết luận đã định sẵn.

(38) Một loài trong chi người đã tuyệt chủng.

Do đó, hãy quên đi chuyện "não phải và não trái" mà các cuốn sách dạng kim chỉ nam cố tỏ ra thông thái vẫn thường miêu tả. Sự khác nhau giữa tư duy trực giác và tư duy lý trí quan trọng hơn nhiều. Cả hai đều có thể được áp dụng một cách hợp lý. Tư duy trực giác vốn nhanh nhạy, tự phát, và giúp tiết kiệm năng lượng. Tư duy lý trí thường chậm, khó khăn, và hao tổn năng lượng (ở dạng đường trong máu). Không ai diễn tả điều này tốt hơn Daniel Kahneman trong cuốn *Tư duy nhanh và chậm*.

Từ lúc tôi bắt đầu thu thập các lỗi nhận thức, người ta thường hỏi làm thế nào tôi có thể sống mà không mắc sai lầm. Câu trả lời là: tôi không làm được như vậy. Thực tế, tôi thậm chí còn không cố gắng làm điều đó. Như tất cả mọi người khác, tôi đưa ra các quyết định trong chớp mắt không phải qua con đường tư duy, mà là theo cảm xúc. Trong phần lớn trường hợp, tôi thay câu hỏi, "Tôi nghĩ gì về chuyện này?" bằng "Tôi cảm thấy sao về chuyện này?" Thẳng thắn mà nói, trù liệu và né tránh các lỗi ngụy biện là một công việc hại não.

Để đơn giản hóa mọi chuyện, tôi đặt ra cho bản thân những quy tắc sau: trong những trường hợp có thể gây ra các hậu quả lớn (ví dụ như các quyết định cá nhân quan trọng hoặc quyết định kinh doanh), tôi cố gắng suy nghĩ lý trí và sáng suốt hết mức có thể trước khi đưa ra lựa chọn. Tôi viết ra danh sách các lỗi tư duy của mình, cẩn thận rà soát chúng, y như cách làm việc của người phi công vậy. Tôi vẽ ra một sơ đồ cây quyết định, và dùng nó để xem xét các quyết định quan trọng một cách kỹ càng. Trong các tình huống không để lại hậu quả đáng kể (ví dụ như uống Pepsi loại thường hay loại ăn kiêng, nước lọc thường hay nước lọc có ga), tôi quên đi lý trí tối ưu và để trực giác quyết định. Suy nghĩ vốn rất mệt mỏi. Do đó, khi tác hại tiềm tàng là không đáng kể, đừng hao tâm tổn trí; những sai lầm đó không gây

ra những mối nguy hại kéo dài cho bạn đâu. Sống như vậy bạn sẽ dễ chịu hơn. Tự nhiên dường như không quan tâm liệu các quyết định của chúng ta có hoàn hảo hay không, miễn là chúng ta xoay xở tồn tại được - và miễn là chúng ta sẵn sàng để vận dụng lý trí ở thời điểm quyết định. Và có một lĩnh vực khác nữa mà tôi cho phép trực giác của mình dẫn lối: những gì thuộc về *vòng tròn hiểu biết* của bản thân. Nếu bạn chơi một nhạc cụ, bạn học thuộc các nốt, nên ngón tay bạn khắc biết phải chơi chúng thế nào. Một thời gian sau, bạn sẽ nằm lòng các phím đàn hoặc các dây đàn. Bạn trông thấy một bản nhạc và bàn tay bạn gần như tự động chơi được các nốt. Warren Buffet biết đọc các bản cân đối tài chính y như các nhạc công chuyên nghiệp đọc các bản nhạc vậy. Đó là vòng tròn hiểu biết của ông ấy, lĩnh vực ông hiểu và thông thạo chỉ bằng trực giác. Do đó, hãy tìm xem vòng tròn hiểu biết của mình là gì. Bạn phải tỏ tường điều đó. Gợi ý: nó nhỏ bé hơn bạn nghĩ. Nếu bạn phải đối diện với một quyết định lớn lao ngoài phạm vi đó, hãy áp dụng phương pháp tư duy chậm, khó khăn, và có lý trí. Với mọi chuyện khác, hãy tin vào trực giác của chính mình.

LỜI CẢM ƠN

Xin cảm ơn Nassim Nicholas Taleb vì đã truyền cảm hứng cho tôi viết cuốn sách này, dù ông khuyên tôi đừng xuất bản nó trong bất cứ hoàn cảnh nào. Tiếc rằng ông lại khuyến khích tôi viết tiểu thuyết với lý do sách phi hư cấu thì chẳng có gì "quyến rũ" cả. Xin cảm ơn Koni Gebistorf, người đã biên tập bản tiếng Đức một cách tuyệt vời, và cảm ơn Nicky Griffin đã dịch cuốn sách này sang tiếng Anh (ngoài giờ hành chính tại Google). Tôi không thể chọn được nhà xuất bản và biên tập viên nào tốt hơn Hollis Heimbouch tại HarperCollins và Drummond Moir tại Sceptre, những người đã giúp hiệu chỉnh các chương sách lần cuối cùng. Xin cảm ơn các nhà khoa học của cộng đồng ZURICH.MINDS vì vô vàn cuộc tranh luận về tình hình nghiên cứu. Xin đặc biệt cảm ơn Gerd Gigerenzer, Roy Baumeister, Leda Cosmides, John Tooby, Robert Cialdini, Jonathan Haidt, Ernst Fehr, Bruno Frey, Iris Bohnet, Dan Golstein, Tomáš Sedláček và triết gia John Gray vì những cuộc đối thoại đầy gợi mở. Tôi cũng xin cảm ơn người đại diện xuất bản của tôi, John Brockman và đội ngũ tuyệt vời của anh, vì đã giúp tôi hoàn thành cả phiên bản Mỹ lẫn phiên bản Anh của cuốn sách này. Cảm ơn Frank Schirrmacher vì đã dành chỗ cho chuyên mục của tôi trên *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, cảm ơn Giovanni di Lorenzo và Moritz Mueller-Wirth vì xuất bản phẩm của họ trên *Die Zeit* (tại Đức), và cảm ơn Martin Spieler đã dành chỗ cho chúng trên tờ *Sonntagszeitung* của Thụy Sĩ. Nếu không có áp lực hằng tuần phải chuyển hóa những suy nghĩ

của ai đó sang xuất bản phẩm, các ghi chép của tôi sẽ không bao giờ được in thành sách.

Đối với tất cả những gì xuất hiện trong cuốn sách này sau vô số lượt biên tập, tôi xin một mình chịu trách nhiệm. Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến vợ của tôi, Sabine Ried, người chứng tỏ cho tôi thấy mỗi ngày rằng một "cuộc sống tốt đẹp" - theo định nghĩa của Aristotle - cần nhiều thứ hơn tư duy sáng suốt và hành động thông minh.

NGHỆ THUẬT TƯ DUY RÀNH MẠCH (tái bản)

Chịu trách nhiệm xuất bản
GIÁM ĐỐC - TỔNG BIÊN TẬP
TRẦN ĐOÀN LÂM

Biên tập	Hoàng Thị Mai Anh
Biên tập viên Nhã Nam	Trúc Văn
Thiết kế bìa	Bảo Anh
Trình bày	Mạnh Hùng
Sửa bản in	Phạm Thủy

CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN
NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

46 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội
Điện thoại: 04. 38253841 | Fax: 04. 38269578

Chi nhánh tại thành phố Hồ Chí Minh
Số 7 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận I, TP Hồ Chí Minh
Điện thoại: 08. 38220102
Email: marketing@thegioipublishers.vn
Website: www.thegioipublishers.com.vn

LIÊN KẾT XUẤT BẢN VÀ PHÁT HÀNH

CÔNG TY VĂN HÓA & TRUYỀN THÔNG NHÃ NAM

59 Đỗ Quang, Trung Hòa, Cầu Giấy, Hà Nội
Điện thoại: 04 35146875 | Fax: 04 35146965
Website: www.nhanam.vn
Email: nhanambook@vnn.vn
http://www.facebook.com/nhanampublishing

Chi nhánh tại TP Hồ Chí Minh
Nhà 015 Lô B chung cư 43 Hồ Văn Huê,
Phường 9, Quận Phú Nhuận, TP Hồ Chí Minh
Điện thoại: 08 38479853 | Fax: 08 38443034
Email: hcm@nhanam.vn

In 3.000 cuốn, khổ 14x20.5cm tại Công ty CP In Viễn Đông (Km19+400, Giai Phạm, Yên Mỹ, Hưng Yên). Căn cứ trên số đăng ký xuất bản: 2453-2017/CXBIPH/01-177/ThG ngày 28.07.2017 và quyết định xuất bản số 1106/QĐ-ThG của Nhà xuất bản Thế Giới ngày 02.11.2017. Mã ISBN: 978-604-77-2820-6. In xong và nộp lưu chiểu năm 2017.

Hiện nay, trên thị trường đã xuất hiện hàng loạt cuốn sách làm giả sách của Nhã Nam với chất lượng in thấp và nhiều sai lỗi. Mong quý độc giả hãy cẩn thận khi chọn mua sách. Mọi hành vi in và buôn bán sách lậu đều vi phạm pháp luật và làm tổn hại đến quyền lợi của tác giả và nhà xuất bản.

Mọi người đều mắc sai lầm. Những sai lầm trong việc ra quyết định đều bắt nguồn từ các lỗi tư duy tưởng như đơn giản, nhưng dần dà chúng tích tụ thành những thành kiến khó bỏ. Vậy mà hiếm khi chúng ta nhận ra điều đó, nên sai lầm cứ nối tiếp sai lầm, dẫn đến bao hối tiếc vì những quyết định không đúng cho cuộc đời mình: Cứ mãi đeo bám một công việc dù biết trước chẳng thu được lợi lộc gì; cho rằng một dự án thành công suôn sẻ là do tài năng và trí lực, còn thất bại do ngoại cảnh khách quan; bán cổ phiếu lúc đã quá trễ, hoặc bán quá sớm... Và đó chỉ là một vài trong số hàng loạt các sai lầm "cơ bản" được Dobelli mổ xẻ phân tích qua 99 chương sách ngắn gọn, súc tích với những ví dụ minh họa thiết thực giúp ta có thể nhận diện và né tránh chúng. Đơn giản, rõ ràng và toàn diện một cách đáng ngạc nhiên, cuốn cẩm nang nhất định phải có này có thể thay đổi mãi mãi cách ta suy nghĩ, giúp ta quyết định sáng suốt hơn mỗi ngày ở bất cứ đâu, trong bất cứ tình huống nào.

Nghệ thuật tư duy rành mạch ngay khi ra mắt đã nhanh chóng gặt hái thành công và giành vị trí quán quân 30 tuần liên tiếp trong danh sách sách bán chạy nhất của tạp chí *The Mirror,* đồng thời là cuốn sách phi hư cấu được tìm đọc nhiều nhất năm 2012.

nhã nam
www.nhanam.vn

Giá: 105.000đ
ISBN 978-604-77-2820-6
8 935235 210493

Mua bán sách giả là giết chết sách thật